全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

别输在不懂管理上

——给企业管理者的 101 条忠告

李世强 柴一兵 编著



生动实用的情景案例
通俗易懂的管理技巧





短时间内，让管理者从优秀到卓越

北京工业大学出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

别输在不懂管理上

——给企业管理者的101条忠告

李世强 柴一兵◎编著



BIE SHUZAI
BUDONG GUANLI SHANG

北京工业大学出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

别输在不懂管理上：给企业管理者的101条忠告／李世强，柴一兵编著．—北京：北京工业大学出版社，2017.1

ISBN 978-7-5639-4965-6

Ⅰ．①别… Ⅱ．①李… ②柴… Ⅲ．①企业管理 Ⅳ．①F272

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第257243号

别输在不懂管理上——给企业管理者的101条忠告

编　　著：李世强　柴一兵
责任编辑：李　冉
封面设计：清水设计工作室
出版发行：北京工业大学出版社
（北京市朝阳区平乐园100号　邮编：100124）
010-67391722（传真）　bgdcbs@sina.com
出 版 人：郝　勇
经销单位：全国各地新华书店
承印单位：北京天正元印务有限公司
开　　本：787毫米×1092毫米　1/16
印　　张：18
字　　数：213千字
版　　次：2017年1月第1版
印　　次：2017年1月第1次印刷
标准书号：ISBN 978-7-5639-4965-6
定　　价：29.80元

版权所有　翻印必究
（如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序　言

随着改革开放，社会的快速发展，中国已经有越来越多的企业走出中国、走向世界。在这样一个管理的时代，钻研经营管理之道，已经成为任何一个致力于不断拓展业务的管理者的第一要务。

我们可以看到很多企业在这方面的经验和教训。在几年之内，企业快速成长，但也很快就消失匿迹。这些企业的大起大落，说明了在企业的发展过程中，会因为管理者管理不当而导致这样的结果。

很多管理者都认识到，管理并不是一件简单的事情。一个好的管理者，不仅要在专业领域具备很强的能力，更重要的是，要有战略的眼光、管理人心的情商、卓越的交际能力等优良品质。除此以外，一个好的管理者更要有自省的能力。如果管理者不能看到自身缺点，不能在日常的管理当中发现问题，忽视一些错误，那么这些问题终将会成为管理者的绊脚石。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



本书通过国内外各大知名企业的管理经验，为广大有志成为管理者或已经是管理者的读者们总结了近些年来企业管理者出现的问题，以及解决问题的方法。本书详细地从决策、管理、用人、绩效、执行、合作、管理者形象等多方面分析管理者应该注意的事项，旨在帮助管理者提高管理能力和水平，更好地驾驭人才，提高企业的工作效率和工作业绩，是企业管理者管理企业的必读、必备图书。

古人云：以铜为鉴，可以正衣冠，以人为鉴，可以知得失。不管你是否在走向管理者的道路上，还是已经站在了管理者的岗位上，希望本书都能够为你带来切实有效的指导和借鉴作用。

在此，希望每一位管理者都能够带领企业在商海中扬帆远航，驶向成功的彼岸。

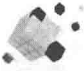
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

第一章 有远见才能把握未来

忠告 1：目光长远，胸怀全局 …… 3
忠告 2：明确目标，依靠信息制定策略 …… 6
忠告 3：保持头脑清醒，遇到问题不迷茫 …… 7
忠告 4：不墨守成规，敢于打破思维的“墙” …… 9
忠告 5：把握机会，敢于做决断 …… 13
忠告 6：突破常规，创造机遇 …… 16
忠告 7：目标实际，脚踏实地 …… 19
忠告 8：树立居安思危意识 …… 21
忠告 9：既要有风险意识，又要杜绝冒进 …… 24
忠告 10：以稳为主，稳中求快 …… 26
忠告 11：通过危机走向胜利 …… 27

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章　管理不等于独裁

忠告 12：赏罚分明，公平公正…………………………33
忠告 13：情绪会传染，遏制负能量……………………35
忠告 14：学会用人，给员工多留空间…………………37
忠告 15：留住人才，让员工成为企业的主人…………39
忠告 16：有敢于为下属承担责任的勇气………………42
忠告 17：不要吝啬你的赞美……………………………44

第三章　倾听员工心声，与员工一条心

忠告 18：增加沟通渠道，听取他人建议………………49
忠告 19：善于接受他人意见……………………………52
忠告 20：集思广益，开启集体智慧……………………54
忠告 21：正确对待员工的错误…………………………56
忠告 22：端正态度，信任你的员工……………………58
忠告 23：尊重员工，顾及他们的心理感受……………61
忠告 24：给予员工及时有效的反馈……………………63
忠告 25：提供发展空间，满足员工自我实现的需要……65
忠告 26：对事不对人，亲切地与员工沟通……………68
忠告 27：做员工的听众…………………………………70
忠告 28：以员工的愿望为出发点，避免人才流失……72
忠告 29：让员工与企业同心……………………………75
忠告 30：沟通到位，让企业保持整体积极性…………77

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章 用心管理，收获人心

忠告 31：温暖更能得到人心……83
忠告 32：学会与比自己更优秀的人相处……86
忠告 33：选拔人才要有原则性……89
忠告 34：让合适的人做合适的事……92
忠告 35：让员工对企业有很高的忠诚度……94
忠告 36：给新人提供展示自我的机会……96
忠告 37：对员工宽容以待，允许员工犯错……99
忠告 38：对员工进行情感投资……102
忠告 39：善于倾听员工的建议……105
忠告 40：对待解雇问题要有理有力……107
忠告 41：许下承诺就要尽力去兑现……109
忠告 42：与员工共患难，同享乐……112

第五章 好的管理来自好的制度

忠告 43：破除僵化思想，建立创新机制……117
忠告 44：企业需要信息化管理……119
忠告 45：公平用人，唯才是用……121
忠告 46：真正发挥企业绩效考核的作用……124
忠告 47：学历不是评定人才的唯一标准……126
忠告 48：不在惩罚中掺杂情感因素……128
忠告 49：建立合理、恰当的奖励机制……130

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告50：绩效考核，以结果为导向……132
忠告51：让员工在融洽的环境中合作……135
忠告52：企业需要苦劳，更需要功劳……138
忠告53：帮助员工提高工作效率……140
忠告54：绩效管理需要沟通……143

第六章　你不是一个人在战斗

忠告55：管理者未必都是精英……149
忠告56：做个让众人团结合作的组织者……153
忠告57：人尽其才，物尽其用……156
忠告58：做一名伟大的沟通者……158
忠告59：依靠团队力量做决策……161
忠告60：驱驾英才，用人不疑……163
忠告61：克服困难，战胜挫折……166
忠告62：善用人才，让人才发挥作用……167

第七章　想法重要，执行力更重要

忠告63：认准定位，从小事做起……173
忠告64：忘记经验比牢记经验更重要……175
忠告65：关注执行力就是关注企业和个人的成功……177
忠告66：管理者要懂得战略的意义所在……180

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告 67：创新和改革才是企业的出路 ………………… 182
忠告 68：天下难事，必作于细 ………………… 185
忠告 69：细节之处出真知 ………………… 187
忠告 70：制度不是用来讨论的，而是用来执行的 ………… 189
忠告 71：企业需要形成执行文化 ………………… 192
忠告 72：做决定时切忌优柔寡断 ………………… 194
忠告 73：把握机会，创造机会 ………………… 197
忠告 74：行动要果断，办事要有魄力 ………………… 199
忠告 75：坚持到底，就是胜利 ………………… 201

第八章　新领导力，从控制到授权

忠告 76：学会在信任中授权 ………………… 207
忠告 77：懂得授权和放权 ………………… 209
忠告 78：管得好的人往往都是管得少的人 ………… 211
忠告 79：做有领导力的管理者 ………………… 215
忠告 80：适当授权，发挥员工的自主权 ………………… 217
忠告 81：树立全局意识，不越级指挥 ………………… 220
忠告 82：管理者要做到无为而治 ………………… 222
忠告 83：放手让别人干，才是明智之举 ………………… 223
忠告 84：授权不等于完全放权 ………………… 225
忠告 85：找准时机授权给优秀的员工 ………………… 228
忠告 86：管理者既要授权，又要懂得收权 ………………… 230

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



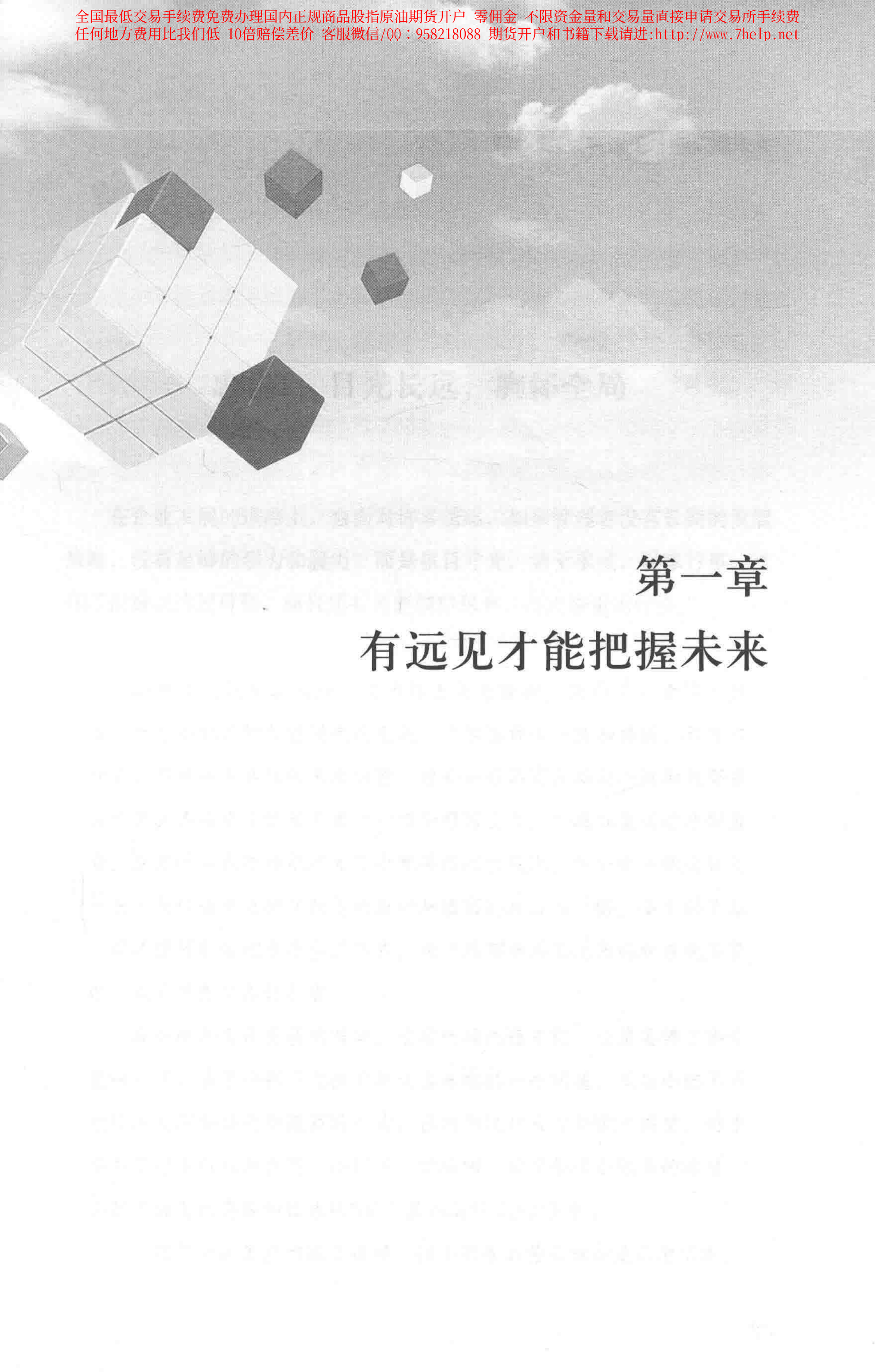
第九章　治人者必先自治

忠告87：戒除骄傲自满的心理……235
忠告88：管理者以身作则，成为执行的典范……237
忠告89：忍耐有时是一种优秀的品质……240
忠告90：一诺千金，说到做到……242
忠告91：放下身段，提升亲和力……244
忠告92：做一个踏实的“愚人”……247
忠告93：改掉斤斤计较的坏毛病……250
忠告94：管理者应做好自我管理……253
忠告95：区分事务的轻重缓急……255
忠告96：洁身自好，端正品行……257

第十章　考虑大局，不贪图私利

忠告97：要追求利润，但不能只追求利润……263
忠告98：赚钱不是唯一目的……265
忠告99：远离不正当竞争的行为……268
忠告100：靠实力和诚信去做生意……270
忠告101：不抢员工的功劳，肯定员工的成绩……272

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一章
有远见才能把握未来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告1：目光长远，胸怀全局

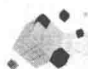
在企业发展的道路上，会面对许多诱惑，如果管理者没有长期的发展战略，没有足够的耐力和毅力，而是鼠目寸光，急于求成，轻率行事，这样不但难以达到目标，而且还有可能前功尽弃，付出惨重的代价。

小肥羊火锅店成立后，在市场上大受欢迎，吸引了大量的加盟商。当时小肥羊的加盟模式是先找一个单店作为一级加盟商，打开市场后，继续吸引其他的单店加盟，想要加盟的商家要向一级加盟商提出申请，各地单店的店主要对一级加盟商负责，一级加盟商对总部负责，这样的方式很快就扩大了小肥羊的经营范围，令小肥羊迅速壮大起来。但伴随而来的问题是总店对加盟商的把控不严格，令小肥羊各地店的经营和管理水平参差不齐，而且总部和单店之间的联系也不紧密，从而产生了各种矛盾。

在小肥羊飞速发展的当口，是要继续快速发展，还是要停下脚步整顿一下，成了小肥羊老板需要认真考虑的一个问题。最后小肥羊的老板决定不再接受加盟商的申请，在内部进行大刀阔斧地调整，对于那些做得不好的加盟商，小肥羊一律收回，为了保障小肥羊的品质，小肥羊的老板将其加盟店从700多家缩减到了300多家。

小肥羊老板虽然缩减了规模，但小肥羊的营业额却是只增不减。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



欲速则不达，企业应着眼于长期的战略目标，只有循序渐进地向长期目标迈进，才能取得成功。成功的管理者都善于规划长期发展战略目标，并且拟订好优先顺序和一个详细的发展规划。

好的管理者应具备这几个方面的素质：有远见卓识，能够平衡协调，目光长远且胸怀全局。此外，管理者必须将个体与群体、情感与理智、经验与理论、形象与抽象、科学与常识、定性与定量等因素综合考虑。这就要求管理者要从大局出发，既要突出重点，也要兼顾其他。

管理者要有卓越的协调平衡技能，善于统筹兼顾，使权力的各个要素相互配合和促进，除了抓紧各个关键环节，解决主要矛盾外，还要围绕中心，安排好其他方面，处理好次要矛盾。

《管子·九守》中记载道："一曰长目，二曰飞耳，三曰树明。明知千里之外，隐微之中。"意思是要看得远，听得远，做到明察千里之外的情况和隐约细微之中的深情。可见，一个成功的管理者既要高瞻远瞩，又要明察秋毫，胸怀全局。

【管理金点子】

1.制定生产经营管理计划

目标管理依据的是生产经营管理计划，每一个小目标都为了这个计划存在，但在计划实施的过程中有可能产生理想情况与现实情况有差别的现象。因此，管理者在计划的时候多次推演实施的进程，在容易产生分歧的地方进行修正，确保计划本身没有太多漏洞，这是任何计划实施前必要的检查步骤，能够避免很多无用功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 检查设定的目标是否有效传递

一个组织的目标设定要根据自身资源、员工能力和管理体系的整体水平。工作不是开玩笑，尤其是关系到组织和员工收益的目标设定。制定目标的时候既可以采取由上到下的方式，也可以采取由下到上的方式，还可以将两种方式相结合。参照企业以往经营历史所形成的资源、团队和管理等方面的优势及劣势来制定目标，并且要全面沟通上下级，达到思想一致。

3. 经营目标和管理目标要匹配

根据组织现状，可以在营销部门、生产部门、采购部门实施全员目标管理，其他后勤支持部门先推行部门级的目标管理。通过沟通和联系，建立整个企业的目标网络，形成完整的目标体系，通过目标体系把各部门的目标信息显示出来，使管理者能够通过目标网络知道下一步的工作目标是什么，遇到问题时能够迅速追踪到需要支持的部分。

4. 目标要清楚、合理

一般来说，企业在设置目标的时候，谈得最多的就是明年的销售额再增长多少、利润要达到多少，却没有规划过具体的目标，如成本如何控制、销售费用如何投放、营销部门是要增加人员还是要通过培训来提高人员的业务水平，这都没有具体的方向。

企业在确定几个全局性的目标后，需要依次对各部门或各员工进行分解。需要注意的是，目标不能太多、太乱甚至互相矛盾，不要设置没有具体考核标准或不具备条件的考核项目，避免造成不必要的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告2：明确目标，依靠信息制定策略

作为一个管理者，只知道眼前需要什么是远远不够的，他还需要找准目标，明确方向。否则的话，只是单纯地追求发展速度和规模，必将会导致失败，使企业陷于陷阱之中。

王和平是一家肉类加工厂的老板，该工厂平时的肉类购买量都是按照市场的需求量进行的。

几年前，他在一份报纸上看到了一条简短的报道，报道说王和平的家乡将流行瘟疫。然而，王和平对此报道并没有在意，他依然按日常所需的量购买肉类。结果，不久后王和平的家乡果真爆发了瘟疫，一时间肉类奇缺，供不应求，而王和平因没有把握住市场信息及时备货，造成了极大的损失。

现代决策理论的首创者西蒙认为："决策过程中至关重要的因素是信息联系，信息是合理决策的生命线。"在上述案例中，管理者王和平缺乏收集信息的意识，缺乏对信息的敏感度，造成了决策上的失误，使工厂损失惨重。

一个优秀的管理者要花大量的时间探寻企业发展的条理性，以推动工作的发展进程。企业的发展，没有条理性就如无头苍蝇，四处乱撞，必然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

导致管理混乱，企业运作无秩序，结果不可能是理想的。管理者要带领下属按照策略和目标开展工作，因为没有目标会造成很大的损失。

【管理金点子】

企业的发展不可能离开其所处的大环境，封闭孤立的发展方式必然导致企业最终会被市场所淘汰。要想紧随市场的步伐，不被时代所遗弃，企业需要充分收集外界信息，了解外界的变化，以便做出适宜的改变。

对此，企业可以从以下几个方面着手。

1.优化资源分配

由于没有分析、计划与控制的程序保证，错误的信息往往会造成企业目标决策的失误，造成重大损失。因此，资源分配成了企业的主要任务，企业需要将合适的资源运用到合适的地方，保证信息在收集、分析、处理等各个环节都是合理有效的。

2.建立高质量的决策支持系统

企业管理者有能力对杂乱无章的信息进行过滤，这是有效决策的重要前提。企业规模大了，没有高质量的决策支持系统，会造成非常大的风险。有用的信息对预知未来和有效决策非常重要，但管理者必须下功夫对信息进行过滤，这样决策才会有效且对症。

忠告3：保持头脑清醒，遇到问题不迷茫

当企业面临发展方向的选择或是遇到困难时，管理者可能会感到茫然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



无措，困惑不堪，着急上火，徘徊不前。

如果管理者出现了茫然无措的情况，那么他的下属就会消极工作，他的企业就有可能错失发展良机，或是找不到、选不准发展的方向，进而陷入危险的境地。

张广平是南方一个玩具厂的老板，他们厂生产的玩具一般不在国内销售，主要出口国外。但是，2008年金融危机爆发后，国外的订单大幅减少，这使得他们厂生产的玩具大量积压，资金链断裂，从而陷入了困境。张广平感到茫然无措，觉得无力抵御金融危机的冲击，于是就关闭了玩具厂。

与张广平的玩具厂情况相同，在金融危机爆发前，熊老板的玩具厂主要也是靠出口，但是危机爆发后，熊老板没有陷入茫然无措的境地，而是清醒地看到中国人多、购买力强、市场大这一优势。于是，他积极考察国内市场，根据国内的市场需求，迅速掉转方向，生产中国儿童喜欢的玩具，并积极开发销售渠道。这样，他的玩具厂在危机中生存了下来，并且得到了更多的订单。

在这个案例中，面对金融危机，张广平茫然无措，关闭了玩具厂，而熊老板却头脑清醒，颇具慧眼，抓住了危机中的发展机遇，使得玩具厂活了过来。

作为一个管理者，只有保持清醒的头脑，才能看准市场的发展状况，才能把握住发展的机遇，才能带领下属找到正确的发展方向，提高下属工作的积极性，使企业健康、长久地发展下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【管理金点子】

1.通过学习，沉淀自我

很多人在遇到突发事情时茫然无措，是因为在以前没有遇到过此类情况。如果管理者能够多读书，多通过书本学习，学习前人的经验，学习他人如何在危机中寻找机遇的方法，那么，不管遇到怎样的事情，他都会在头脑中思索出一个相对有效的答案，而不会茫然无措或急病乱投医。

2.请他人帮助，指点迷津

俗话说：三个臭皮匠，顶个诸葛亮。作为一个企业的管理者，要处理人、财、物等要素关系，要控制产、供、销等经营环节并吃准市场，这其中很多事情会让你感到茫然无措。但是，当你陷入迷惘中时，千万不要太消极悲观，而要保持清醒的头脑，积极想办法解决问题，或是请教高人，或是寻求他人的帮助，解除困惑。只有不断解惑，才能使企业不断地向前发展。

忠告 4：不墨守成规，敢于打破思维的“墙”

一个企业的成功不仅需要有优秀的员工、高效率的团队，更需要不墨守成规、勇于创新的企业管理者。企业管理者要高瞻远瞩，很好地把握企业的发展方向，也要能够将企业拧成一股绳，形成一个特别有竞争力的团队。但是，这只是对一个企业管理者最基本的要求。一个优秀杰出的企业管理者在具备了上述能力之后，还需要一个特质——不墨守成规，敢于迎接挑战，敢于探索，能够打破僵化的思想，拆掉思维这座“墙”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



众所周知，在企业的经营过程中，各种各样的问题层出不穷地出现。如果企业管理者总是用一个固定的思维看待问题、解决问题，那么他们就无法找准问题的症结所在，无法从根本上解决这些问题，最终在决策上失误连连，引发企业的发展危机。而这一切，都是墨守成规惹的祸。所以，每一个企业管理者在管理中都要培养出全面的开拓性思维，要有创新意识，只有这样才能够让企业正常运营，取得良好的发展。

李·艾柯卡就是一个伟大的管理专家，在美国汽车业巨头福特公司任过总经理，最后又入驻克莱斯勒公司，并成功地将克莱斯勒从死亡线上拉了回来。

艾柯卡当上福特公司的总经理之后，便开始对福特公司进行大刀阔斧的改革，但是他的改革引起了福特公司董事长的不满。福特公司从创立到艾柯卡进入时，都遵循传统的产销管理思维，这种已经落后的经营管理理念使得福特汽车公司的管理机制十分僵化，没有任何创造力——墨守成规的管理思维导致企业发展缓慢，业绩开始大幅下滑。于是，艾柯卡顶着和老板闹翻脸的风险，依然坚持自己的改革——制定不墨守成规的管理机制，研发新的产品，进军新市场。结果，在艾柯卡的不懈努力之下，福特汽车公司的销售业绩大幅增加，而且开发出了著名的“野马”汽车，该车的年销量一度达到40多万辆，艾柯卡更是被称为“野马汽车之父”。纵观福特汽车的发展历程，艾柯卡在总经理职位期间很好地开拓了福特的品牌影响力，并且使福特汽车度过了最艰难的发展时期。

在艾柯卡帮助福特汽车走出发展困境之后，他又选择了去做克莱斯勒公司的总裁。要知道，克莱斯勒公司也是美国汽车业巨头之一。在艾柯卡进入克莱斯勒公司的时候，克莱斯勒公司的整体经营状况比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他想象中的还要糟糕，因为前任总裁的无能和管理思维的僵化，导致克莱斯勒公司已经处在了即将申请破产保护的境地。艾柯卡上任的当天，该公司宣告上季度亏损1.7亿美元。就在这种情况下，艾柯卡并没有选择退缩，而是迎难而上。在他上任之后，首先放下总裁的架子，深入第一线进行调研，接着开始做整个管理层的思维开拓工作。在经过最初阶段的忙碌之后，艾柯卡做出了一个令所有人都想不到的创新发展策略——共同牺牲、维持发展，即大幅度削减支出来稳定企业。培养一个员工不容易，不裁员就只能减薪。艾柯卡先从自己做起，将36万美元年薪减为1美元。在艾柯卡的表率作用下，员工们也都纷纷开始响应他的发展策略。此后，艾柯卡又将公司的管理层进行了整顿，原来的管理层光是副总裁就多达35位。在做完这些之后，艾柯卡紧接着进行产品市场渠道革新开拓，最终为克莱斯勒公司建立了拥有强大销售能力的市场渠道网。五年之后，艾柯卡再一次使克莱斯勒公司脱离了险境，再次焕发了强大的生命力。对此，艾柯卡说："我们需要让自己不那么古板，公司有了古板的性格后，就如一个没有朋友的古板之人，最终只能是越来越孤独。只要我们能够理性地去改变自己，那么一切都会好起来。"

艾柯卡就是一个优秀杰的企业管理者，他的成功就在于他不会墨守成规，开拓创新是他成功的关键因素。

对于任何一个企业而言，不论是长期还是短期，企业都不能在管理中犯墨守成规的错误。企业管理者必须不断地探索技术和新的经营思路，倾尽全力将企业打造成为一个拥有创新机制，能够灵活发展的企业，才能够证明企业管理者的能力并实现其价值。但是，要让企业管理者放弃墨守成规的老思路，实施创新型的灵活管理模式，对于很多企业管理者而言都不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是一件特别容易的事情。

【管理金点子】

1.打破企业中各个部门的界限，建立流程组织

打破企业中各个部门的界限，建立流程组织是帮助企业管理者进行创新型管理的基础，因为这样能够使企业从结构上就诞生出创新型功能，使企业管理者在企业功能结构的作用下提升创新型管理能力。

2.建立快速反应机制和质量控制机制

企业的发展终归是速度与质量的发展——高质量的产品和快速的供货速度是企业快速增长的两个支点。因此，如果企业在发展创新管理的过程中，不注重产品质量和企业与市场的供求关系，那么这样的创新管理还不如因循守旧、墨守成规。任何一个企业管理者，在发展创新管理的过程当中，只追求细枝末节的创新是不会取得良好效果的。

3.采用更为主动的客户导向机制

企业不断生产的目的不是为了生产更多的产品，而是为了卖出更多的产品，因而客户就是企业的最终服务对象。对于大多数企业而言，企业的生产都是以客户需求量为前提的，但是现在大多数企业都是一种被动式客户需求服务——市场上有多少需求就生产多少产品。很明显，这种模式太过被动和僵化，会导致企业的客户群体越来越少。采用更为主动的导向机制有益于企业管理者更好地提升创新性思维，学会灵活地管理企业，而不是在墨守成规中让企业灭亡。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告 5：把握机会，敢于做决断

认准的事，就要当机立断，不要因为害怕出错而拖延，因为世界上没有十全十美的事情，所以只需追求主体目标的实现即可。这也是管理者在决策时应该遵循的原则。然而，并不是所有的管理者都能够做到这样，有些只会事事小心、犹豫不决，从而失去良好的机遇。

关于企业管理者因为魄力不够而遭受损失的问题，这里有一个故事：

里奇西奥多在洛杉矶郊外经营一家资产高达一亿多美元的工厂。里奇西奥多所经营的这个工厂并不是自己一手打拼出来的，靠的是继承外祖父的产业。里奇西奥多是一个生性比较温和的人，他从小到大都很少和人发生争执，即便与人发生争执，也总是以他的退让而宣告结束。因此，在里奇西奥多继承产业的时候，他的外祖父就多次告诫他要有魄力，在经营企业的过程中需要温和，但是不需要软弱，所以魄力决定了事业的高度。对于祖父的叮嘱，里奇西奥多认真地去聆听了，但却没有认真地去执行，而这就成了他的企业后来遭受巨大损失的导火索。里奇西奥多在继承了外祖父的工厂之后，由于他并没有管理企业的丰富经验，企业主要依靠外祖父的得力副手阿瑞萨叔叔来管理，里奇西奥多就像一个学徒一样跟着阿瑞萨叔叔学习如何管理企业。由于里奇西奥多生性较为温和，再加上他对阿瑞萨叔叔非常信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



任，所以在经营工厂的时候总是按照阿瑞萨叔叔的话去做。久而久之，阿瑞萨叔叔就对年轻的里奇西奥多产生了轻视感，他觉得这个年轻人根本一无是处，根本不配拥有这个企业。就这样，阿瑞萨叔叔变得骄横起来，工厂内很多重要的决策他根本不和里奇西奥多商量就自己决定。

对于阿瑞萨叔叔的骄横态度，里奇西奥多不但没有多说什么，反而总是选择一味地退让。他心想：阿瑞萨叔叔是跟着外祖父一起打拼的老员工，而且有着丰富的管理经验，我不能去管理他，也不能开除他。正是在里奇西奥多的这种软弱态度的放任之下，阿瑞萨叔叔变得越来越肆无忌惮。阿瑞萨叔叔也有一定的股份，但他的决策总是牺牲大股东的利益而偏向中小股东的利益，这就使得里奇西奥多的股份开始遭到稀释。就在这种情况下，里奇西奥多的朋友都开始建议他将阿瑞萨叔叔赶出管理层，可是他就是下不了决心。而就在里奇西奥多犹豫不决的时候，阿瑞萨叔叔趁着他不注意将公司的采购业务全部交给了另一家公司，而且签了十年的采购合同，那一家供货公司就是阿瑞萨叔叔的妹妹组建的一个公司。此时，里奇西奥多才下定决心将阿瑞萨叔叔赶出了管理层。可是为时已晚，这份采购合同导致工厂每年要损失近500万美元，十年就是5000万美元。由于这份合同完全符合法律的规定，管理层也没有办法，只能履行这份采购合同。

许多管理者在做事情的时候，犹豫不决，当断不断，从而令良好的机遇从自己的身边溜走。

管理者谨小慎微，固然可以免去一些做错事的可能，但会因此而变得优柔寡断，这样可能会失去许多成功的机遇。优秀的管理者总是善于把握机会，而蹩脚的管理者则总是优柔寡断，错失良机。另外，如果管理者做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出某一决策，事后发现错了，就要立即纠正，即使付出一定的代价也要改正错误。

许多管理者之所以当断不断是因为害怕冒险，一个成功的管理者，必定是一个爱与风险拼搏的人。管理者不去或不敢承担风险并不等于风险不存在，消极地躲着它是躲不开的。日本企业家松下幸之助说过："我虽然时时都在不安与动摇中，但我具有能抑制那不安与动摇的一面，征服它们，完成今天的工作，产生明天的新希望，从此找到生活的意义。我这五十多年就是这样度过的。"

管理者面临决策，要既不仓促决断，又要当机立断。不仓促决断，就是首先要对事情有清楚的了解和明晰的认识。在尚未彻底了解之前，不随随便便做出决定。但是，一旦了解清楚之后，就应当机立断，绝不犹豫。

【管理金点子】

1.坚持己见

不论在日常生活中还是在工作中，我们发现：那些核心人物，或有着发言权的人物，都是有着自己的主见且能够坚持主见并让自己的主见产生实际效用的人。那么，作为一个企业的管理者，在企业这个组成结构较为复杂的组织当中，就必须坚持自己的主见，只有坚持自己的主见，才能够成为企业的主心骨。

2.让自己更强势、更干练

古语说：江山易改，本性难移。但是科学家在研究之后却发现，在人的性格的形成过程中起关键作用的是后天因素，所以任何一个人的性格都是可以改变的。企业管理者如果抛开自己身上的光环，他们也是普通的人，他们的性格也可以像普通人一样改变。那么，企业管理者让自己更强势、更干练就不是一件不可能完成的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 开阔自己的视野

一个人的魄力是建立在强大的底气之上的，而一个人的强大底气又是建立在丰富的知识与见闻上——开阔的视野会让每一个人成为有底气的人。可以说，成为一个有魄力的企业管理者，不是一件容易的事情，而做成这一件事情最简单的方法就是，让自己成为一个有丰富知识又有聪明头脑的人。

忠告 6：突破常规，创造机遇

创新精神是一种勇于抛弃旧思想旧事物、创立新思想新事物的精神。具体来说，它是指具有能够综合运用已有的知识、信息、技能和方法，提出新方法、新观点的思维能力和进行发明创造、改革、革新的意志、信心、勇气和智慧。

创新是适应当今信息化和经济全球化的客观要求。面对今天这个信息化、经济全球一体化的时代，对于一个企业来说，既有机遇又有挑战。如何抓住机遇，迎接挑战呢？那就是创新，创新，再创新！因为创新是一种能积极改变自己、适应环境的创造能力和应变能力。只有具有创新精神，才能发现新问题，解决新问题，提出新设想，创造新事物。一个管理者要不去创新，那么他的企业就无法生存。

但一个管理者同时还要注意，创新是好事，但是盲目地创新，将会给企业带来更大的危机。

现实生活中，我们也是随处可见这样的事迹：某个大楼搞创新，但盖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到一半由于种种原因成了烂尾楼。不仅浪费了资源，还使得企业资金周转不开，陷入困局。

有这样一家县办企业，主要是生产儿童饮料。这家企业的儿童饮料在当地卖得还算不错，因为价格合适，消费者还是很喜欢的。后来，换了一位新厂长叫李晓亮。

李晓亮上任后，发现儿童饮料每年都能赚上几百万元人民币，企业这么几年已经有一亿多的资金了，他准备再开发一个儿童项目。有一天，他发现儿童保健饮料有很大的市场，于是他开始招兵买马，准备生产儿童保健饮料。

经过两年的努力，儿童保健饮料生产出来了，推销员在推销儿童饮料的同时也卖儿童保健饮料。经过半年的努力，保健饮料没有卖出去多少，儿童饮料也开始滞销了。这是为什么呢？李晓亮怎么也想不明白，自己为企业开发的创新项目，为什么没有赚到钱，反而把前面做得好的儿童饮料也变成了滞销品呢？

原来，儿童饮料是一种对儿童发育起到一定辅助作用的儿童食品，消费者购买是因为这家企业生产的儿童饮料不仅便宜，而且质量也很好，儿童都喜欢。儿童保健饮料，毕竟含药，药的功效是治病，不属于食品，消费者认为，这家企业生产的饮料可能有问题，要不然为什么搭着保健饮料一起卖。所以儿童保健饮料没有打开销路，反而使儿童饮料也开始滞销了。

李晓亮没有经过市场调查，使得企业发展目标不明确，盲目创新求变化，最终导致失败。

如何才能做出切实可行的创新方案呢？一个完整的创新过程，大致可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



以划分为三个阶段，即发现问题，确立目标；选择突破口，进行规划；创新实践。

一些管理者有一种错觉，认为高智商就意味着拥有高超的创造力。其实这并不一定正确。

有些管理者创造力欠缺，这种现象令很多人担心和焦虑，他们认定创造力可能是某种天赋，并非普遍人具有的本能之一。心理学家针对45岁的年龄层进行创造力测验，结果只有5%的人被认定为有创造力。接着又对20～45岁的成人进行创造力测验，结果竟然也只有5%的人合格。这个结果令心理学家们十分沮丧，几乎要判定创造力是特殊人物才具有的能力。

但是，接下来的测验却令人鼓舞，因为在17岁年龄段的测验结果中达到了10%以上。更令人惊讶的结果是，5岁儿童中，具有创造力的人竟然高达90%。这表明，人的创造力是生来就有的，只是随着年岁的增长遭到了抑制而已。有理由认为，就是在抑制的状态下，人的创造力并没有彻底丧失，只是处于隐蔽状态，未曾发挥出来而已。

管理者的创造力受限于他所接受的知识系统、道德系统和价值系统。由于这些系统的纷繁复杂，很多管理者的创造力被隐藏了，从而认为自己没有创意。殊不知，任何一种系统都是人创造的，所以，你有权利持怀疑态度，也可以采取全面的创新方式，拓宽你的发展之路。

【管理金点子】

1.发现问题，确立目标

发现问题是管理者创新的第一步，首先需要从不满意的地方找出现状或传统做法中存在的问题。这里所说的问题是指实际状态与期望状态之间的差距。与期望状态相比，实际状态表现为落后、保守或差劣，因而，导致企业管理者的不满足感。管理者这种发现问题的意识就是管理创新的力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

量之源。

2. 选择突破口，进行规划

在发现问题、确立创新目标的基础上，就需要选择创新的突破口。创新的突破口即突破常规，创造机遇。这就需要创造力的发挥，能够找到新点子，好的创意，就找到了创新突破口。管理者必须牢记一条真理，每个人都可以应用创造力，同时在应用中增强这种有效的能力。

3. 创新更需要实践

有了创新突破口，还要进行创新实践。经得住实践检验的创意，才是切实可行的创新。创新要切实可行，就要充分了解自身的优势和劣势，把握住关键问题，而采取有针对性的措施，并且要通过创新实践来检验其可行性。创新不能天马行空，而是要建立在科学分析的基础上。

忠告 7：目标实际，脚踏实地

“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海”，这是中国的一句古话，告诉人们做事要脚踏实地，切勿好高骛远，也就是说任何事都得从小做起，从基础做起。如果你是一粒种子，只有埋藏地下慢慢抽芽，才有望长成大树；如果你是一棵小树苗，只有经过四季轮回才能焕发生命的光彩。

随着现代社会的快速发展，很多人已经忘记了“脚踏实地”这四个字的做事要诀。尤其是一些企业的管理者，只想着紧跟社会步伐，赚快钱，赚了钱后又制定一些与现实企业不相符的长远目标。这种不从实际情况出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



发，好高骛远的做法，常常会让企业很快走向绝境。

有一位教师曾对朋友说过这样一个奇怪的现象，在他的教学生涯中，遇到过很多资质平平的学生，他们的学习成绩大多在中等偏下，在学校里也毫不出众，甚至在毕业后再提起他们时，很多老师都已经记不起他们的面孔，但是就是这样的学生，却经常能够在毕业多年后小有成就地回到学校看老师，而那些曾在学校里出尽风头，看似前程似锦的孩子却大多一事无成。之所以会产生这样不同的结果，这位老师总结说："那些资质平平的孩子在走上社会参加工作后，不爱出风头，默默地奉献，能够脚踏实地地做好每一份工作，而那些看似前途美好的孩子却心浮气躁，好高骛远，不能够认真地对待工作，所以想要收获成功，就需要付出坚强的心力和耐性，想要坐收渔利，凭侥幸获取丰硕的果实，只能是痴心妄想。"

一位哲人说过："好高骛远会导致盲目行事，脚踏实地则更容易成就未来。"所以，很多时候，成就的大小不在于你现在的高度，不在于你文凭的高低，也不在于你智商的高低，而全在于你做事的态度。

【管理金点子】

1.根据员工能力制定目标

目标的制定不能毫无依据。管理者在制定目标前，应当先了解清楚企业的相关物资、经营水平以及员工的能力、专长等具体情况，然后根据具体情况来设定一些具有一定挑战性，却又是企业和员工通过努力能达到的目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.将目标简单化

当复杂的目标不容易实现的时候，管理者可以通过切割等方式将目标简单化。目标越简单，越容易取得成果，最终目标也就越容易实现。

3.随时做好调整目标的准备

管理者要随时跟进目标，了解目标的实现情况，然后根据实际情况，随时做好目标的调整工作，以便顺利达成最终目标。

4.制定一个总的高目标

企业可以制定一个总的、长期的高目标，但高目标的制定要符合两个标准：一个是力所能及，另一个是不断提高。也就是说，既要让人有机会体会到成功，不至于望着高不可攀的“果子”而失望，又不要让人毫不费力地轻易摘到“果子”。“跳一跳，够得着”就是最好的目标。

5.制定分解目标

管理者还要制定一个更为重要的实施目标的步骤。将一个大的目标分解成几个小的目标，然后一个个地去克服和战胜它们，千万别想着一步登天。久而久之，你就会发现，你已经站在成功之巅了。

忠告8：树立居安思危意识

福祸相倚，居安思危。企业管理者更应如此，有时候就像逆水行舟，不进则退，所以我们不要因为获得一点点成绩而沾沾自喜，不思进取，而是应该时刻提醒自己要居安思危，只有这样，才能使自己的企业走在别人的前面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王石说："深圳对我来讲挺有意思的。第一次知道深圳是1966年的时候，那时我15岁。到广州后，看到很多货车从深圳过来。那会儿'圳'我还不会念，念成'川'，后来查字典才知道它的读音。"

十二年之后当兵，上学，最后到广州工作，做工程技术员，当公务员……那时王石对深圳印象非常不好。中英一条街，沙头角，比较冷清；深圳河，很多人在偷渡到香港的途中被淹死；更多的印象是围追堵截偷渡客。有一次，王石跟随广州铁路局工程队到深港站工作，当时，那里很脏，能看到腐烂的瓜果蔬菜、病死的牲畜等，苍蝇、蚊子到处都是，空气里一股恶臭味。

1982年春节建了特区后，深圳一天一个变化。1983年在深圳的时候，王石对深圳将来怎么样是不清楚的，因为深圳变化太快了。1985年，有一次他在理发店理发，电视在播新闻，外汇宣布贬值，人民币也跟着贬值，那时他做外贸正好有800万美元额度，可兑换的部分一下子少了64万美元，而他那时利润才500万美元。王石当时感觉"轰隆"一声，他对这件事印象很深。

王石这时才感觉到了危机。国家的一个外汇政策居然对自己影响这么大，让他很吃惊。在以后的很多年里，因这件事引起的危机感一直伴随着他，顺利的时候如此，不顺利的时候也是如此。

想做一个像王石那么优秀的企业家，就必须居安思危，努力奋斗，为开拓事业拼出一条血路来。等到夺取据点，站稳脚跟，然后运用你的地位、影响力、经济、谋略等各种力量，施展你的抱负，发挥你的才能，日积月累，把事业做大、做强。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【管理金点子】

1. 树立危机管理意识

管理者要重视对员工危机意识的培养，尤其是管理层人员自身危机意识的树立，居安思危，时刻做好防范和应对危机的准备。

2. 加强危机培训，培养危机管理人才

管理者要定期对员工进行危机管理培训，着重培养危机管理人才，为处理企业危机做好人员准备工作。

3. 制定危机管理计划书

企业可以制定一份危机管理计划书，规定公司一旦发生危机，根据危机类型和级别最终确定由谁出任危机管理指挥人员以及各种危机管理任务分配，在应对危机的过程中，要按照危机管理计划书的文本来执行。

4. 设立危机管理团队

企业要预先设立危机管理团队，包括首席危机官、危机管理团队成员等，做好明确的分工。

5. 制定首席危机官制度

为了更好地应对危机事件，企业可以制定首席危机官制度，一般除首席危机官本人外，还要有三个危机小组——紧急应对小组、危机处理小组以及营运持续执行督导小组。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告9：既要有风险意识，又要杜绝冒进

急功近利是现在很多管理者都会犯的一个错误。当管理者开始急功近利时，就会对可能存在的危险疏于防范，过度地追求成功，就容易自大，从而头脑发热，以致危机四伏。急功近利会脱离实际，主观臆断，甚至会一意孤行。急功近利容易将自己逼上绝路。为了获得成功，管理者就会冒进，等发觉这样做不好时，已经无路可退了。

2009年至2010年年初，全国房地产市场整体上出现了一些积极的变化。但部分城市房价、地价又出现过快上涨的势头，投机性购房再度活跃，需要引起高度重视。为进一步落实各地区、各有关部门的责任，坚决遏制部分城市房价过快上涨，切实解决城镇居民住房问题，2010年4月17日，国务院就有关问题向各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构下发国发［2010］10号通知。这就是房地产宏观调控“新国十条”。

这次宏观调控被称为是史上最严厉的楼市调控，然而，即使如此，也没有让开发商们赚取暴利的激情消减。很多房地产开发商认为，国家的宏观调控起不到任何作用，房价还是会一直走高，不会走低。在这种心理支配下，很多房地产开发商继续肆无忌惮地扩张，疯狂地拿地，甚至有的开发商还公然与国家的宏观调控相对抗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此时的王石是睿智的，他看到了国家宏观调控的力度，同时他认为作为房地产开发商应该自律。所以，"新国十条"一出台，王石就积极地响应，率先对北京的一些楼盘进行降价，有的楼盘价格甚至低于周边的经济适用房价格。王石不但自己响应，还多次奉劝同行要自律，不要做出与宏观调控相悖的事情，否则，有可能出现更严厉的宏观调控手段。

其实，王石一直是一个懂得自律的房地产开发商。在2007年底到2008年初，国家就对房地产市场进行了一次调控，此时的王石抛出房地产拐点论，率先开始降价促销。王石的这一做法不但得到了政府的肯定，而且得到民众的一致赞扬。如果不是金融危机导致这次宏观调控流产，王石的自律会让万科飞速发展。虽然宏观调控没有实施，但万科还是在这次事件中获益颇多。由于是降价促销，因此回笼了大量资金，当房地产市场再次火热时，王石依靠手里的流动资金开展新一轮的经营，又让万科获得了丰厚的回报。

作为一名企业管理者，任何时候都不能大意，要有风险意识。逆向投资是一种策略，也是一种智慧，如果一个项目所有人都看好它，认为有利可图，那么你最好不要再参与进去；如果只有50%的人看好它，那么你可以尝试一下，但是你必须要付出比他人多百倍的努力；如果只有1%的人看好它，那么你完全可以放心地参与进去，不久的将来，你或许会成功。

【管理金点子】

1.冷静思考，判断时机

急功近利一般都是对事物进行错误的判断造成的，盲目的相信事物的表面现象，被假象所迷惑，从而出现急功近利的做法。只有冷静思考，才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能把握事物的真实面目，从而做出正确的判断，看准时机，一举成功。当然，把握时机只是事物发展的外因，要实现成功还是要实现内外结合。

2.让心沉淀、踏实稳重

欲速则不达。抬头看路，低头做事，一步一个脚印，这样才能脚踏实地经营企业。

忠告10：以稳为主，稳中求快

古希腊哲学家德谟克利特曾说过："一切都靠一张嘴来做而丝毫不实干的人，是虚伪和假仁假义的。"这句话的意思是说，一个人要想获得成功就必须走稳每一步，如果好高骛远，注定会失败。

联想前任董事长柳传志曾在企业家年会上说："联想集团的经营战略是'以稳为主，稳中求快'。"对于这项战略，柳传志解释道："管理者只有沉稳做事，企业才能长久活下去。"

20世纪末，电脑行业还是一个暴利行业，很多人都抱着赚一单是一单的想法在做生意。对此，柳传志却说："不管行业的利润有多大，我们都要稳步前进。"

首先，柳传志选择做内地市场。经过几年的运作，内地市场终于稳固下来了。这时，柳传志便拿着挣到的钱到香港去建立生产基地。之所以要到香港去建立生产基地，是因为他想为联想集团打造一个稳定发展的贸易链条。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几年后，柳传志建立的贸易链条也逐渐稳定下来了。此时，柳传志又开始进军制造业，生产自主品牌的产品。

功夫不负有心人，联想牌电脑终于成了国际知名品牌，而柳传志也成了集财富和名誉于一身的成功者。

当柳传志获得成功时，当初那些抱着赚一单是一单想法的生意人大多早已退出了电脑行业。

企业管理者只有认清企业发展现状，并制定出与企业发展相匹配的经营战略，企业才能持续发展下去。

【管理金点子】

1.保持克制，要理性看待问题

管理者不管做什么决定时，首先需要思考清楚这件事情的长期规划和长远的发展，不能够脑门一热就拍板。

2.大量分析数据，增加判断标准

有时在无法理性做出判断时，不要急功近利。多通过一些数据方面的分析，市场情况的分析，来增加觉醒的可行性。

忠告11：通过危机走向胜利

任何一个企业，都会有遇到困难的时候，当困难来临时，一个管理者的作用就会体现出来。如果管理者胆识过人，能够在企业遇到困难，遇到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

危机的时候，从危机中看到机遇，不仅会帮企业渡过难关，还能让企业更上一层楼。若管理者在困难来临时畏缩不前，又怎么指望员工和你一起渡过难关?

“碧绿液”是法国著名的矿泉水品牌，不仅在法国家喻户晓，而且还出口多个国家，享有很高的知名度。1989年2月，美国食品及药物管理署在抽样检查中发现，部分“碧绿液”矿泉水含有超过规定标准2~3倍的化学成分苯，长期饮用会有致癌的危险。

正所谓“坏事传千里”，消息很快被传播出去，“碧绿液”矿泉水的销量开始直线下降。面对危机，“碧绿液”公司董事长并没有为公司进行辩解，而是紧急召开记者招待会，宣布就地销毁已销往世界各地的1.6亿瓶矿泉水，随后用新产品加以抵偿。

这一决定让参加招待会的记者们一片哗然，为了部分不合格的矿泉水就要销毁这么多已经销往世界各地的矿泉水，直接导致的经济损失要高达2亿多法郎，这么做值得吗?

“碧绿液”公司销毁全部产品的新闻在美国乃至全世界传播开来，顷刻间，为顾客着想、对顾客负责的美名让“碧绿液”公司变得四海皆知，虽然公司损失了2亿多法郎，却赢得了信誉和名声，人们都期待着新产品上市后去品尝一下，结果，这一做法产生了比直接花2亿法郎做广告还要大得多的号召力。

当危机来临的时候，有人只看到了危机，而有人却抓住了危机中的机会。作为一名管理者，如果你知道怎样利用危机的话，危机就是你最大的盟友，你就可以通过危机走向胜利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【管理金点子】

1．“24小时”法则

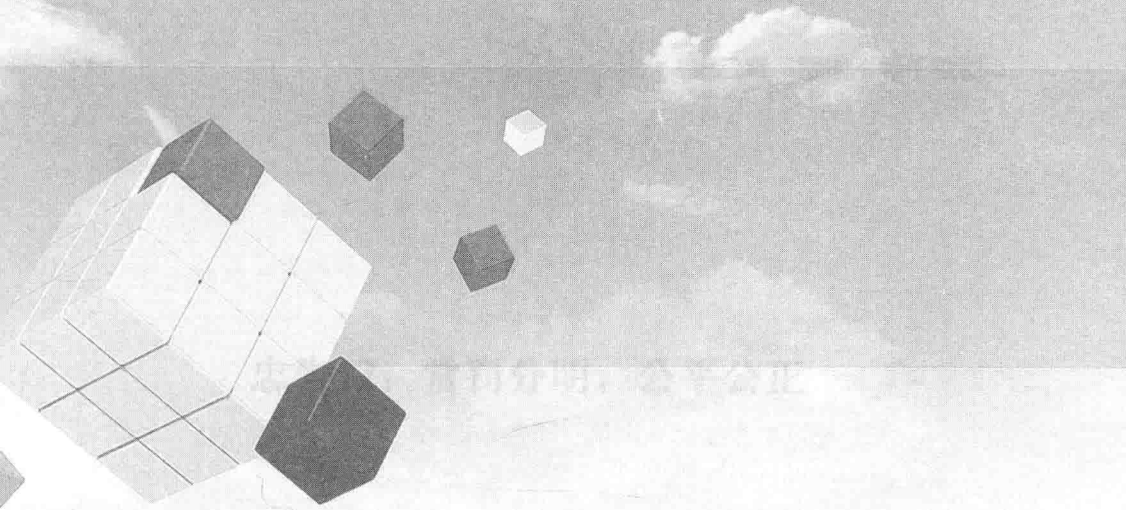
处理危机的难度是与处理危机的速度成反比的。速度越快，损失就越小。在网络时代，就管理者响应危机的速度来说，24小时是个分水岭。因为丑闻会在24小时后扩散到全球各个角落，危机的走向就已经完成了。因此，领导应在获悉危机发生后的24小时内启动危机管理机制，并做好准备工作。

2．“集权”法则

缺失权威必然引发混乱，所以管理者应在危机出现的时候便对危机实行集权管理。必要时，授予相关责任人决策的权力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章
管理不等于独裁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告12：赏罚分明，公平公正

管理者在企业里的特殊职位使他们的一言一行都会对企业和员工造成深远的影响。他们对于做出的每项决定都要谨慎小心，因为企业的员工都在用放大镜看着他们。管理者的举动不只代表了个人，也代表了企业，管理者只有做到公平、公正，不仅仅在奖励中，在平时的待人接物、指导方式、工作的分派、评价及待遇上，都做到公平公正，才能真正赢得员工的拥护和尊重。管理者要树立良好的有威严的形象，才能顺利地管理公司，统领大局。

美国丹纳公司历来遵守“丹纳法则”：正确评价人们的贡献，这样他们会更积极、更努力地做事。它要求有区别地对待所有做出贡献的员工，而不能一概而论，大贡献有大奖赏，小贡献有小奖赏，没有贡献不给奖赏。

有一年，一个中型煤矿取得了较好的业绩，特别是在安全方面，跻身于同行业的先进行列。于是，上级主管部门给他们发放了15万美元奖金，奖励该矿在安全与生产中做出贡献的员工。

15万美元如何分配呢？经过讨论，15万美元奖金分五个档次：矿长550美元，副矿长500美元，科长400美元，一般管理人员200美元，工人一律5美元。这样分下来刚好分完。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



矿长同意了这个分法。

奖金发下之后，没有人有质疑，全矿显得风平浪静，但几天后，安全事故就不断地发生。矿长带领工作组追查事故起因，最后，有人说出了这样一番话："我们拿的安全奖少，不应该负那份安全责任，干部拿的奖金多，让他们负责吧。"

甚至有一些年轻的工人说："我们受伤，就是为了不让当官的拿安全奖。"

这就是不公平导致的恶果。从管理学的角度来讲，这个分配方案忽视了公平原则，让部分员工产生了不满的情绪。管理者采取的决策、行动，应让员工认为是公平的。如果员工认为不公平，就会失去员工的信任。

【管理金点子】

1.处理事务对事不对人

管理者在处理公司各项事务的时候，要对事不对人，以制度中的各项规定为准。同样一个规定，这个人违反和另外一个人违反，在处理上是一样的，不能因为某些原因而做出不一样的处罚。

2.优化部门管理，各司其职

明确每个管理部门，甚至每个管理者的分工，在制度面前避免交叉管理，严格按照制度规定去执行。

3.建立严格的执行机制

要增强执行力，必须建立严格的保障执行的制度。求真务实，将相关的制度建设贯穿于增强执行力的各个方面和各个环节当中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告 13：情绪会传染，遏制负能量

身为一名管理者，你必须时时刻刻提高警惕。如果员工有长期工作情绪低落的情况发生，切莫掉以轻心，因为这种现象如同传染病一般，具有相当严重的杀伤力，能够很快地让整个部门陷入瘫痪。一般来说，你可以从某个员工平日的言行举止来洞悉出其中所潜伏的危机，比如做事心不在焉，频频出错；经常性的迟到早退；工作表现消极怠工；不与同伴打交道；刻意回避公司所举办的各项活动；毫无预警的愤怒，等等。

一个部门经理发现一名员工最近心情不大好，情绪总是不高涨，上班不是发呆，就是在看手机。部门有人和她说话，她也是爱答不理的。这些不良的情绪被她带入工作中，甚至影响到其他同事，有人将这一情况反映到了经理那里。

经理将这名员工叫到办公室，将一项比较重要的工作交给她，希望她能够尽快完成。但让经理没有想到的是，这位员工居然说自己最近没时间，无法完成这项工作，然后就走出了办公室。

员工当面推掉工作，经理心里有些不舒服，但他想这位员工可能是遇到了什么难以解决的困难，所以才会这样，经理并没有因此责怪那位员工，反而想办法替那位员工解决问题。第二天，那位员工上班的时候，忽然发现她的办公桌上多了一束向日葵，大大的花朵很像

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一张张笑脸，旁边还有一张卡片，上面写着希望她每天都有灿烂的笑容。

看到这束大大的向日葵，那位员工的心里感到很温暖，她问旁边的同事，这些花是谁放在这里的，他们都说不知道。不管怎么样，那位员工觉得自己感受到了关怀的温暖。几天后，另一位员工的桌上也多了一束花。

后来，那位员工才知道这些花都是经理送的。因为员工在工作生活中总是会遇到这样或者那样的困难，有跨不过去的坎，怀有心事，总是难以全身心地投入工作，经理这时候需要做的不是指责批评，而是关心理解。

这些花代表了经理的问候，员工在收到这些花的时候，会因为感动而觉得身心温暖，原本的不舒心也就化解了。心情得以舒缓，工作自然也就投入了，而且，员工还会因此而感谢公司。

马云曾说过这样一段话提醒企业的管理者："做企业赢在细节，输在格局。'格'是人格，'局'是胸怀，细节好的人格局一般都差，格局好的人从来不重细节，两个都干好，那才叫好。主宰非洲草原的不是狮子，而是土壤里的微生物；决定公司成功的不是老板的英明，而是基层员工的素质。再好的老板只能保证不败，而员工却能决定胜利。"

【管理金点子】

1. 了解原因

任何负面情绪都有它的起因，除了从负面情绪的员工口中了解事件的原委外，管理者还应听听其他员工的意见，在管理中多了解员工，多为他们考虑，这样才能管理好企业的员工。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.疏导员工

管理者在认真听取有负面情绪的员工的意见之后，应对他所提出的问题、所积累的困惑进行认真、耐心地解答，积极主动地帮助员工排解心理压力，调节负面情绪。

3.处理果断

因为负面情绪具有传染性，所以管理者要及时采取措施，尽量做到公正严明地处理，防止负面影响进一步扩大。

忠告 14：学会用人，给员工多留空间

有人大加赞美丘吉尔在战争中对国家做出的巨大贡献，可丘吉尔只是淡淡地说："我并没有多大的功劳，我只是知道得比别人多一些，看到了一些问题，然后我所做的就是找一些人来把这些问题解决掉。其实，在战争中，我唯一做得比别人多的事就是抽烟！"

管理者首要的任务是学会用人，给员工多留一些空间，才能让他们发挥自身的潜能。

一个小女孩到美国的迪士尼乐园游玩，非常巧合，她遇到了迪士尼乐园的创办人华德·迪士尼先生。

小女孩缠住他问这问那："那些可爱的卡通人物，都是您创造出来的吗？"

华德·迪士尼笑着说："不是我，那是由很多工作人员一起创造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



出来的。”

小女孩又天真地问：“那么，那些有趣的故事，是由您写出来的吗？”

华德·迪士尼还是笑着回答：“当然不是，那是聪明的制作人员绞尽脑汁想出来的。”

小女孩看着眼前这个老头，十分不解地继续问：“那您在这里到底做什么呢？”

华德·迪士尼依然笑着对她说：“我就像小蜜蜂一样，四处采集花蜜，到处搜集一些奇怪好笑的事情，给这些工作人员和制作人员，作为参考的素材呀！”

小女孩听后，若有所思地点了点头。

一个企业不是管理者一个人可以撑起来的，管理者没有能力也没有必要做到亲自过问。一个企业的运作需要合理的管理制度和各层人才的通力配合，公司里每个员工都应该体现出自己的价值：管理层帮助管理员工，搭建老板和员工的沟通桥梁，传达老板的命令和精神；生产、销售、仓储等员工接受命令，发挥自己的专业知识和技能，熟练高效地完成自己的工作；作为管理者要统筹管理、协调全局，而不是亲自做公司里的每件事。

【管理金点子】

1.不轻视员工

在授权过后，管理者应当相信被授权员工的能力，不要轻视他们。当他们能力不够，缺乏经验，在工作上犯了错误时，管理者要少指责、多帮助，不要嘲笑他们，要多给他们鼓励，让他们有尊严地工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.平等地对待被授权员工

管理者对被授权员工说话要有礼貌，在工作中不能对他们指手画脚，也不要用命令式的口吻。被授权员工如果犯了点小错误，不要横加指责，要保持和蔼的态度，即使在自己心情很差的情况下，也要心平气和地对待员工。

3.认真听取员工的建议

无论是在工作上，还是在组织管理上，当员工提出自己的意见时，管理者要认真听取。这样，员工才会信任管理者，才会对团队产生归属感。

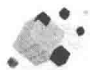
忠告15：留住人才，让员工成为企业的主人

管理者要将企业当作一个大家庭，让员工感到温暖。一个优秀的管理者，不仅要通过高薪厚酬来留住人才，还应该给予人才必要的培训，增强其对前途的信心和对企业的归属感。

美国有一家坐拥十几亿资产的大公司，本来发展良好，但因为管理者一次错误的判断，令企业陷入了困境，眼看着员工的工资都要发不出来了，公司的管理者四处想办法，希望能够将企业带出困境，但就是没办法挽回。管理者向咨询顾问征询意见，咨询顾问建议管理者裁掉部分员工，好缓解公司的压力。

但管理者认为公司在危难时刻裁掉员工不是解决问题的根本办法，反而会让公司其余员工人人自危，公司最终也会是死路一条。再

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



三思虑，这家公司的管理者召开了员工大会，在大会上，他诚恳地向员工道出了企业的困境，然后向员工讲明，目前公司虽然很困难，但肯定不会裁员，不仅不会裁员，还要为员工增加福利。

那位咨询顾问对管理者的做法很不解，他认为在公司资金缺乏的情况下还要拨出一大笔款项用在员工身上，对于公司的经营岂不是雪上加霜？管理者解释道，就是因为公司走入了困境，为了凝聚人心，更要鼓励员工和公司一同共渡难关，给员工增加福利是要让员工明白，就算公司处于困境之中，也绝不会让员工的生活陷入困境，这样员工便能激发斗志，和公司一同走出困境。

果然，在之后的日子里，公司员工在管理者的带领下，艰苦奋斗，终于将公司拉出了困境。正是因为管理者能够对员工坦诚相待，对员工投入十足的真诚，对企业的发展投入百分之百的热忱，才令企业转危为安。强烈的归属感是一个公司长盛不衰的内在动力，毫无疑问，美国这家公司管理者的种种做法能使员工感到自己是企业真正的主人，从而对企业产生归属感。他们从被动的“为人打工”转变为“为自己打工”，会更加热情地工作，从而使企业获得源源不断的生命力。

中国有句老话是“授人以鱼，不如授人以渔”，讲的是一个人如果只是一味地接受别人赠予他的鱼，而没有学会捕鱼的技术，只能解决眼前的温饱，不能解决长远的问题。所以，想要为以后打算，就要学会捕鱼的方法。这个道理同样可以适用于企业的发展。在现代这个竞争激烈的社会中，一家企业如果想要获得长远的发展，就要留住人才，这样人才才能为企业创造源源不断的竞争力，企业才能立于不败之地。但是如何能够留住人才，仅仅靠高薪厚职是不够的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【管理金点子】

1.摆正心态

即便现如今人才供大于求，但招聘到需要的人才并非只靠高额的薪资就能实现。因此，管理者应当先摆正自己的心态，别指望一下子找来许多高手，让企业发生翻天覆地的变化。

2.树立正确的人才观

人力资本对企业的增值有着不可估量的作用，高成本购入人才确实有一定的可行性，但更重要的还需为人才提供更多的发展空间，让他们有更多的机会充分发挥自己的潜在价值，实现自我能力提升。

3.构建系统的人力资源管理体系

企业管理者要围绕企业发展的总体战略，分析企业所需人才的数量、质量等，制定出从选人、用人到育人、留人的人力资源战略规划。根据战略要求，进一步制定相应的招聘、培训、考核、薪酬、员工职业生涯规划等一系列规章制度并严格执行。总之，管理者可以通过构建完善、高效、系统的人力资源管理体系，实现人力资源的规范化和科学化，从根本上保证企业战略目标的实现。

4.促进人才优化配置

企业要树立人才储备意识，尤其是企业管理者们，更要有识才之眼、聚才之能、用才之道和容才之德，努力营造吸引人才的优异环境。另外，在建立公开、公平、公正的外部招聘制度的同时，在企业内部，也需要实现内部现有人才的优化组合，做到人员的最优化配置。

5.完善激励机制，充分调动员工的积极性

企业要在合理的组织机构和明确的岗位职责基础上，建立起客观有效的薪酬管理体系，把实现企业的生产经营目标和提高员工收入、改善劳动

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



条件、增加福利要求等措施具体化，准确评价员工的工作表现，让员工的劳动价值在其报酬中真正得以体现。

6.加强企业文化建设

企业文化是一股无形的力量，潜移默化地影响着企业中的每一个人。构建稳定性、吸附性和包容性的企业文化，打造尊重人才、平等待人、沟通顺畅的企业环境，更能够吸引人才、留住人才。

忠告16：有敢于为下属承担责任的勇气

作为管理者一定要敢于承担责任。犯错和失职并不可怕，否认和掩饰错误才是最不可容忍的。

戴尔公司的老板迈克·戴尔是一位勇于承担责任也能主动承认错误的领导。

> 自2001年，戴尔公司就开始实行年度总评计划。每位戴尔员工都可以向他的上级、部门经理甚至是戴尔本人提出意见，指出他们的错误。第一次员工总评过后，戴尔得到的评价是“过于冷淡”。对此，戴尔本人当着众多员工的面指出了自己的问题：“我个人太腼腆，显得有些冷淡，让人觉得不可接近，这是我的失误。在这里我对大家做出承诺，今后，我会尽最大努力，改善与所有员工的关系。”
>
> 这件事情在后来被记者提及：“戴尔先生，你不担心员工提出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的问题是你根本不存在的吗？”他微笑着回答：“戴尔公司最重要的一条准则是责任感。我们不需要过多的借口，只要拥有高度的责任感就行，在戴尔公司你绝对不会听到各类推诿之词。”他的公开表态在戴尔公司内部引起了巨大的反响，员工们认为，老总这么勇于承担责任，那么我们还有什么理由不向他学习呢？因而，“承担责任，不找借口”的风气迅速在戴尔公司内部形成，这也是戴尔公司拥有强大竞争力的原因之一。

香港首富李嘉诚认为，下属的错误就是管理者的错误。多年的经商经验让他知道，经营企业并不简单，犯错是常有的事情，而一旦出现错误，必须带头检讨，把责任全部揽在自己身上，尽量不让下属陷于失败的阴影中。他时常说：“下属犯错误，管理者要承担主要责任，甚至是全部的责任，员工的错误就是公司的错误，也就是管理者的错误。”

【管理金点子】

1.管理者要成为一个有责任心的人

作为企业管理者，要勇于承担责任，犯了错误不要躲避，只有这样才会让员工感觉到管理者是一个心胸坦荡、有责任心的人。凭借责任感树立起的威信更能让身边的人信服，从而赢得更多的尊重和支持，否认错误，逃避责任只会导致管理者失去众人对他的信任。

2.勇于替员工承担责任

企业管理者不但在自己犯错的时候要勇于担当责任，在员工犯错的时候也要勇于把责任揽过来。一个让下属放心追随的管理者不会诿过于下属，他们在下属心里就像一棵可以乘凉的大树，是下属真正可以依靠的靠山。在企业中，管理者要有敢于为下属承担责任的勇气。领导被授权经营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



管理，无论获得成功还是遭遇失败，都负有不可推卸的责任。即使是员工的失误，也有领导失察、指挥不当、培训不到位的责任。

忠告17：不要吝啬你的赞美

人类最大的特点是富有感情，感情可以拉近人与人的距离，而拉近距离的一个好方法就是赞美。美国心理学家威廉·詹姆士指出："渴望被人赞美和赏识是人的最基本的天性。"得到赞美和肯定是人们内心的一种渴望。一个管理者适时地对员工进行赞美，就可以满足员工被赞美的渴望。

赞美就像阳光一样温暖着每位员工的心，让员工产生自信和激情。同时，管理者的赞美也会促使整个团队齐心协力，最终促使公司获取更大的收益。这就像一个时常被夸奖的学生总是会取得优异的成绩一样，一个经常被赞美的员工也势必会取得骄人的业绩。

作为一个管理者，千万不要吝啬你的赞美，不要总是用挑剔批评的方式来对待员工。不管是公司的管理人员还是普通员工，你都要给予一视同仁的赞美。一旦赞美的种子在他们心中生根、发芽，就会产生让你意想不到的良好效果。

一家贸易公司销售部有三个组，三个组的组员素质相当，但是组长对组员的工作认可度差异很大。第一个组的组长非常善于利用赞美的力量，每天鼓励组员说："我们是最棒的，我们一定会创造更大的价值，成为业界一流的人才！"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二组的组长为人比较中庸，他的训话总是："我们要努力，不能落后。"

第三组的组长最喜欢批评组员："你看看你们怎么回事，一看就签不下那张大单。"

半年过去了，第一组成为公司成绩最优异的小组，业绩远远领先于其他两组，第二组的成绩不好也不坏，第三组的成绩最差，组员缺乏工作热情，效率低下。

以上三组人员的发展状况说明了这样一个道理：你给予员工多少鼓励，他们就会取得多少进步。负面的批评只会使员工丧失自信心和工作热情，这样做对工作没有丝毫的帮助；而正面的鼓励能使员工产生更大的热情，使他们朝着更高的目标奋勇前进。所以，当你的员工取得进步时，哪怕是一点点，也要懂得赞美他们。管理者对员工真诚的表扬和赞美是对员工价值的最好肯定和重视，能够真诚赞美员工的管理者，能使员工的心理需求得到满足，进而激发出员工更大的潜能。

【管理金点子】

1.赞美要切合实际

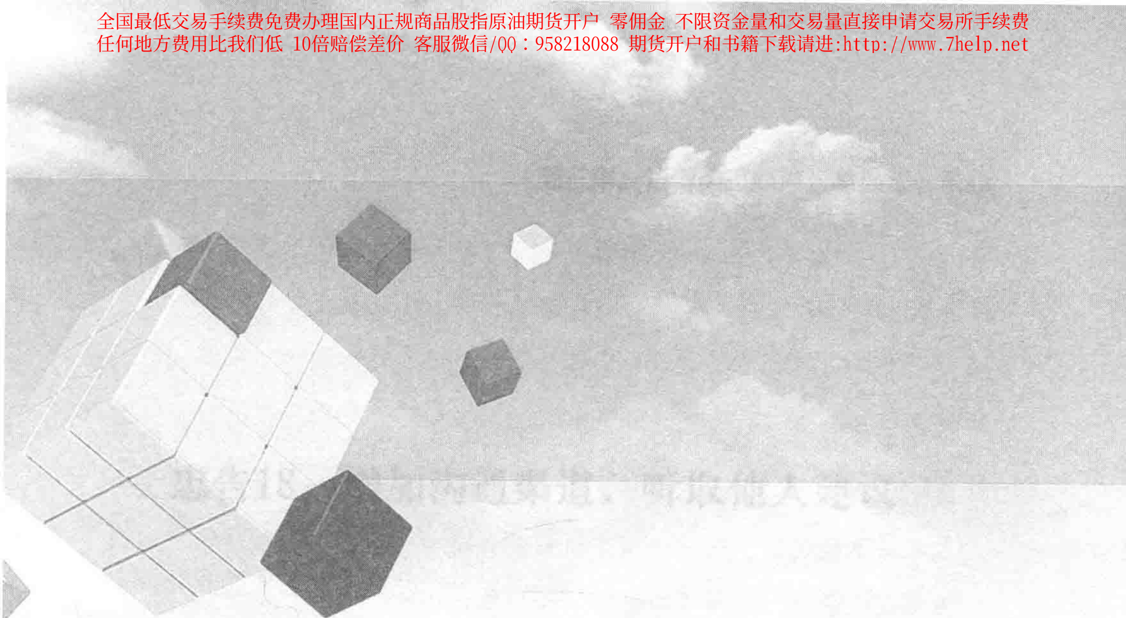
赞美首先要有真诚的态度，要让员工感受到你的真诚。另外，赞美不能不着边际，夸大其词，不然会给员工虚假的感受。

2.赞美的时间要恰当

赞美是一种艺术，要符合当时的时间、环境，还要控制赞美的度，只有恰到好处的赞美才会给员工带来正面的肯定、引导和鼓励。切不可为了赞美而赞美，不然就会适得其反。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三章

倾听员工心声，与员工一条心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告18：增加沟通渠道，听取他人建议

很多管理者会出现这种情况：不明情况瞎指挥必然造成混乱，这种毫无目的性和计划性的行为，不仅会使做事的员工摸不着头脑，难以将工作做好，而且还会打击员工工作的积极性和主动性，最终的结果便是难以达到预期的目的。

管理者在向员工做出指示时必须充分、准确地了解实际情况，否则就无法提出有针对性的命令，也就无法指导工作的进展。不根据实际情况而做出的指令必然造成混乱，必然让管理者和员工都陷入困境，影响项目的落实情况。

在密西西比河畔有一个休闲度假村——柠檬树，他的老板就是一个非常主观自信的人，叫作韦伯斯特。

韦伯斯特早年在部队的情报部门工作，因此他对自己的企业实施军事化管理。由于军事化管理比较严格，使得员工们对工作都不敢有丝毫的懈怠，因此他的“柠檬树”休闲度假村的所有服务都很到位，深受顾客的好评，生意也一直很好。

但是军事化管理最大的弊端就是容易使企业失去灵活性。因此，韦伯斯特的副手和员工们多次建议他增加一点管理上的弹性，因为很多员工都觉得工作中一点乐趣都没有，再加上韦伯斯特是个暴脾气，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这让绝大多数员工在工作中感到十分压抑。但是，生性非常主观的韦伯斯特每一次都毫不犹豫地拒绝了其他人的建议，他认为自己的管理方式一点儿错都没有。很快，韦伯斯特就尝到了这种盲目自信瞎指挥所带来的苦果，他的员工大部分都流失了，而且还招收不到新的员工，因为他那苛刻的恶名早已经传遍整个密西西比河的上下游地区。招不来新的员工，留下的员工也只是在遵守管理制度的前提下“应付差事”，最后，他的“柠檬树”枯死了。

韦伯斯特的“柠檬树”休闲度假村很有做大的潜力，可就是因为他的盲目自信，听不进去别人对他的有益的意见，从而使得自己的企业被自己盲目的决策给扼杀了。

一个企业从来都不是一个人可以推动和发展起来的，也许作为企业的管理者，对企业的影响会比其他人要大一些，但是肯定不具备绝对的推动发展力量。所以，管理者应该多多听取其他人的正确意见，使自己的管理和在企业制定管理制度的时候能够接收到足够多的有益性的建议，这样才会大大增加企业建立优秀企业制度的可能性。

【管理金点子】

企业管理者在制定企业制度的时候一定要做到博采众长，千万不要一意孤行，导致正确的意见得不到采纳，不正确的意见充斥在企业制度中。只有这样才能够制定出一个有利于企业发展、增强企业活力和竞争力的优秀企业制度。但是，对于任何一个企业管理者而言，由于自己处在一个比较关键的位置上，因此他们的主观主义错误会随着自身的任性、倔强等不利因素的影响而被放大，从而使得企业的发展受挫。而如何减少管理者的主观主义倾向，就变成了一个难题。对于这个问题， 有四个解决办法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1.将自己置身于企业的监督之下，不要让自己凌驾于企业之上

对于任何一个企业来说，公平的生产经营环境都是企业健康发展的重要因素。其实，很多的企业管理者都知道公平对于企业发展的重要性，但是他们有时就是不顾公平，让自己凌驾于企业制度之上，大事小事都由他一个人说了算。可以说，这种不重视企业环境公平的企业管理者就是企业中的“害虫”，他们就是危机的一手缔造者。

2.提升自身的管理水平

企业管理者自身管理水平的高低决定了企业制度能否建立完善。假如一个企业管理者自身的管理水平太过低下，那么肯定会制约企业的发展。而且，那些自身管理水平较为低下的管理者都有一个很突出的特点——他们对正确与不正确意见的辨别能力都不是很强，因为他们自身的专业水平使得他们对问题的认识不够深入，从而容易出现判断上的失误，被动地引发为企业危机。

3.拥有包容心

对于每个人而言，拥有一颗包容心是他们在社会上立足的根本要素之一。同样，对于企业管理者而言，有一颗包容心也是其管理好企业的必备素质之一。试想一下，如果一个企业的管理者没有包容心，凡事斤斤计较，任何事都以自己的利益为重，但凡是对有损自己利益或自己不喜欢的意见都拒绝的话，那么他注定会让企业破产。

4.增加沟通渠道

在企业的发展过程中，企业管理者一定要注意增加企业的沟通渠道，使得下情得以上达。虽然当今社会的大多数企业都实行了先进的企业管理制度，但是由于在执行的过程中出现了很多问题，导致企业的沟通渠道不能够畅通无阻地运转，从而使得企业管理者最需要的基层意见不能上传，或者使企业管理者听到的都是一面之词，从而做出错误的判断——这都是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



由企业沟通渠道不畅造成的管理者对企业现状认识不够客观所引起的。因此，增加企业的沟通渠道，是解决危机的有效方法之一。

忠告19：善于接受他人意见

在古希腊流传着一句非常富有哲理的话：“上帝对每一个人都很公平，他赐予我们的都是一根舌头、两只耳朵，所以我们从别人那儿听到的话，可能比我们说出的话多两倍。”这句话告诉我们在日常生活中，应该做到少说话、多倾听。作为一个管理者，更应该做到这一点。学会倾听，积极采纳他人正确的意见，是一个优秀管理者必须具备的重要素质。

1880年，柯达公司创始人乔治·伊士曼经过多年的研究，终于成功研制出一种新的感光乳剂，随后，在别人的资助下，他又经过6年的时间研制出感光胶卷，即“伊士曼”胶卷。他的这一系列发明为他赢得了可观的财富，于是他顺利地成立了“伊士曼柯达”公司。

在成立之初，伊士曼很重视听取员工的意见，他认为公司的许多设想和问题，都可以从员工的意见中得到反馈或解答。为了收集员工的意见，他设立了意见箱，公司中的任何人都可以把对公司中某一环节或全面的战略性的改进意见写下来，投入意见箱中。公司指定专职人员负责处理这些意见。被采纳的意见，如果可以替公司省钱，公司将提取前两年节省金额的15%作为奖金；如果可以引发一种新产品上市，奖金是第一年销售额的3%；如果未被采纳，也会收到公司的书面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解释函。

这项制度从1898年开始实行，一直沿用下来。从设立建议箱的那天开始，公司就一直不断地收到意见，一共采纳员工所提的70多万个意见，付出奖金达2000万美元，但是因为采纳员工意见也节省了1850万美元的资金，减少了大量耗财费力的文牍工作，更新了庞大的设备，并且堵塞了无数的工作漏洞，为公司避免了许多损失。

一个人要想有所成就，就必须善于接受别人的意见，尤其是一些批评意见。善于听取不同意见的管理者，不仅能顺利进行决策与管理，而且还可以赢得下属的尊重和信任，提高员工的忠诚度。所以，如果你想要做一名人人拥戴的管理者，就要学会听取他人的意见。

【管理金点子】

1.集中注意力

这是管理者尊重员工最起码的表现。当管理者没有全神贯注地听员工说话时，管理者已经在无意间冒犯了员工，使员工觉得丧失了尊严。尊重员工具体表现在：全神贯注听员工讲话、不打岔也不敷衍应答等。

2.从眼神交流中了解对方

沟通是一个双向互动的过程，不完全是单向的语言表达，要想充分理解员工语言的深意，管理者还应当学会同员工进行眼神交流。人的每个眼神、动作可以传达很多信息，如心情如何、说话是否真诚、对对方的感觉如何等。其中，眼神交流可以使双方有效地了解这些信息。

3.认真评述每一种意见

听完员工的意见表达之后，管理者要对员工提出的每一种意见进行认真的分析和思考进行评述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



4.关键信息要提问、复述或记录

在沟通的过程中，管理者还应当通过提问、复述或者做笔记等方式来增强记忆点。对于不清楚的地方管理者应当向员工提问；对于一些核心内容应当要求员工简要归纳、复述，避免信息的遗漏和失真。

5.注意恰当地使用肢体语言

在倾听员工的发言时，管理者还应当注意通过肢体语言来表示你对员工的话的关注，如赞许性地点头、恰当的手势比画等；不要看表、翻阅文件、拿着笔乱写乱画。如果员工认为你对他的话很关注，他会乐意向你提供更多的信息，否则员工有可能不愿意向你汇报他知道的信息。

忠告20：集思广益，开启集体智慧

再平凡的下属也有过人之处，再厉害的管理者也有能力的局限性。不同意见的迸发与碰撞，可以激发出更多的灵感，产生更好、更全面、更完整有效解决问题的方法。

导致大多数小企业滞后、落伍的往往不是厂房、设备、技术和营销模式，而是企业的管理者独断的管理方式，打压一切不同意见，大搞“一言堂”。

1993年，锐步公司研制出极受市场欢迎的气垫鞋，在女鞋市场上超过耐克公司暂时一统天下。按说锐步公司完全可以巩固自己在女鞋市场的霸主地位，与耐克公司在体育用品市场上平分秋色。然而，锐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步公司的董事长法尔曼却错误地估计了形势，独断决策，要与耐克公司争夺体育用品和男子运动鞋市场。

这期间，锐步公司召开了许多集体会议，很多部门经理勇敢地提出意见，理由是锐步公司当时的知名度和实力，还无法在男子运动鞋市场与耐克相抗衡，而且在新产品的设计和开发方面，耐克终归略胜一筹。

但是，法尔曼根本就听不进去，他固执己见，不肯改变最初的决定。法尔曼重用穆勒，并由其负责设计和开发工作。在穆勒的一手策划下，锐步公司与许多著名球星签约。从表面上看来，这对提高锐步公司的知名度有好处，但许多消费者认为此举毫无新意，完全是步耐克公司的后尘。更糟糕的是，由于锐步公司为签约名人支付了高额的费用，从而使公司的生产成本急剧增高，管理费用在营业收入中所占的百分比由两年前的24.4%上升到32. 7%。

危机已经显露出来了，如果此时果断采取措施，还为时不晚。锐步公司内部出现了很多反对的声音，比较集中的有两点：一是更换喜欢说大话却从不务实的穆勒；二是顺应市场的需求，开发高价位的运动鞋。遗憾的是，法尔曼对这两点意见都置之不理。

1994年，耐克公司潜心研究多年的可视气囊运动鞋终于问世了，尽管这种鞋定价颇高，但恰恰迎合了人们内心对高品质运动鞋的需求，所以刚一投放市场就迅速火爆起来。相比之下，尽管锐步的产品价位比耐克低好几十美元，却受到了冷落。

到了1995年，耐克公司已抢占了锐步公司的大部分市场。更令法尔曼痛苦的是，公司一半以上的设计人员和部分销售和开发经理，因不堪忍受法尔曼的独裁，相继离开了锐步公司，其中还包括曾经受到了法尔曼重用的穆勒。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



俗话说：众人拾柴火焰高。作为一名企业管理者，在经营环境错综复杂的当今社会，如果不遵循智慧之道、集思广益之道，听不进下属的意见，拒绝集体智慧，那么注定会走向失败。

其实，在我们身边总有各种不同的建议，作为管理者，最重要的不是他一定要拿出什么与众不同的看法，而是要从各种建议中筛选出正确的那一个。

【管理金点子】

1.建立意见反馈机制

企业可以建立意见反馈机制，鼓励员工对公司的管理、对公司的重大决定或某些项目的开发提出自己的意见和看法，让管理者通过参考不同的意见进行权衡和抉择。

2.建立权力制约机制

企业可以建立权力制约机制，制约管理者的权力，避免管理者的独断专行。

忠告21：正确对待员工的错误

管理者在员工犯错误时，只看到错误本身，并没有深究错误产生的根本原因。如果在员工犯错后，没有给员工提供建议，将不能让他避免类似

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

错误的发生。这往往会使员工重复犯错，降低企业效能。

管理者站在一个较高的角度上，他看到的应该比自己的下属全面而且彻底。当员工出现错误时，管理者就应该明确地告诉员工，他的做法错了，为什么错了，怎么做才是最好的，应该给员工一个详细而合理的分析。这样，员工既明白了问题的实质性，也会对你信服，否则，即使你的指责是正确的，员工因为认识的局限性也会对你心生怨言，还会给你戴上一顶“粗暴的管理者”的帽子。

有一家公司的经理发现他的一名员工经常迟到，刚开始还只是偶尔迟到，后来逐渐成为一种常态。于是经理想了一个办法，一天下班之前，他约这个员工第二天上午上班时到自己的办公室商量事，这个员工一听经理有重要的事情找自己，第二天破天荒地没有迟到，早早地就来到了经理的办公室里等着，结果过了一个多小时，经理才来办公室。一看见坐在沙发上的员工，经理就惊讶地说：“你来了很久了吗？”员工急忙站起来说：“也没有太久。”经理笑着对他说：“不好意思，我看你平常都是这个时间才到公司，所以现在才来。没想到你今天这么早到。”说完之后就若无其事地开始与他商讨工作事宜。有趣的是，从此以后，这名员工再也没有迟到过。

这位经理可以说是位相当有智慧的管理者，他并没有正面批评员工迟到的行为，也没有就这件事情大做文章，而是通过间接的方式告诉这名员工：自己并非不知道他迟到的行为，也不是对此没有任何的看法，只是给他一个台阶下而已。这种温和的方式，既容易让员工接受，又达到了经理想要的效果，显然比那些简单粗暴的批评方式更加有效。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



【管理金点子】

1.重视员工的错误

不要认为员工犯错只是偶然事件，以后不会再发生。越早处理，问题解决起来也就越容易。管理者对员工所犯的错误不能消极处理，更不能无视员工的错误。

2.指出员工犯错的原因

管理者自己明白员工犯错误的原因还不够，还要让犯错的员工明白他做错了什么以及这种错误会导致什么后果，下一步应该怎么做才能避免这种错误重复发生。

3.同员工一起分析错误

如果已经知道员工犯错的原因，管理者不仅能把自己的判断和发生的情况联系起来，还能将其与员工所采取的方法联系起来。此时，管理者要同员工就错误的产生进行分析，找出背后的真实原因，并就此做出制度上的改变，以防类似错误再次发生。

4.让员工进行自我反思

自我反思是从错误中吸取教训的必要过程，管理者要给予员工空间和时间进行自我反思，总结出经验教训，避免出现同样的错误。

忠告 22：端正态度，信任你的员工

管理者在下命令的时候，最忌讳的就是用颐指气使的态度，这会让员工产生强烈的反感情绪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刚上任的主管，尤其是一位升职快速的主管，难免会有些自命不凡。这样的管理者常妄发言论或任意否决，平日好管闲事，走起路来神气十足，俨然一副得意扬扬的样子。他们喜欢数落他人，借以抬高自己的身价。这导致员工们尽管表面不敢吭声，但心中却着实怨言满腹。

琳琳是一家少儿培训机构的教育顾问，她业绩突出，升迁很快，不到一年就成了招聘主管，有时还替校长讲课。

但她在工作中总是颐指气使，经常对手下的员工说："你们这些年轻人，做的事情太少了，总想着偷懒，别觉得我在欺负你们，给你们这些任务是为了锻炼你们。"

除此之外，她还处处指责手下员工不如她聪明，对他们呼来喝去，老是抱怨："最近真是，人才越来越少，越来越差劲。"

对员工，她总是以强硬的态度来驱使他们，比如，她常说的一句话就是："这是业务规定，是命令，你照做就行了，不然就别在这里干了！"

得知她要被调到别的部门去的时候，员工们毫无不舍之情，私底下纷纷讨论："什么！她被调走了？真是太好了，再也不用被当成'奴才'使唤了！""真的？忍了那么久，以后再也不用受她的气了。"

员工不是木偶，不是机器，他们有自己的情感意志，有自己的做事方式，没有人喜欢被别人颐指气使，甘心居于人下。管理者若是自认高人一筹，习惯发号施令，随意指使员工，很容易招来员工的反感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



【管理金点子】

1.信任员工，尊重员工

管理者作为员工的管理人员，要充分相信和尊重员工。要相信员工的能力，也要相信员工的能力正在不断提高，永远不要说轻视员工、伤害员工自尊的话。

2.在业务上指导和帮助员工

当管理者看到员工努力工作时，要及时进行鼓励，尽量从各个方面给予帮助。当员工的技术能力达不到要求时，管理者要耐心地帮助员工提高，给予他们技术指导。

3.多使用婉转的词汇

管理者在向员工下达工作指令时，最好避免生硬的口吻，尽量使用婉转的词汇，如："我知道你现在很忙，很不好意思，不过……""我想你可能头一次做这样的工作，不过……""请在明天以前写好这份报告书"，等等。

4.多采用征询的方式

在做出决策或与员工商讨工作上的事情时，管理者不要急于做出判断。即使心里已经有了明确的把握，也不要先说出来，而是以征求意见的语气询问员工："你有什么意见？我是这么想的，你呢？"鼓励员工说出自己的想法，然后一起探讨，这样员工才会信任你。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告23：尊重员工，顾及他们的心理感受

人人都有被尊重的权利，每一个员工都有人格尊严，如果伤害了员工的自尊心，对他们来说就是莫大的打击。

管理者如果不顾及员工的心理感受，当着很多人的面厉声斥责，即使提供的待遇再好，也没有人会心甘情愿地为管理者卖命。

一家化学研究公司的经理对员工很苛刻，向来喜欢借题发挥，显示自己的威严和高高在上的地位。他只要抓住了别人的失误，就不会轻易放过，尤其喜欢给新进员工“下马威”。

一次，他安排一位新来的研究员联系一家客户并要求该员工上交一份客户市场调查报告。经过一周的实地调查和对客户经理的访问，这位新人完成了一份资料翔实的报告。可喜的是，通过这位新人的沟通，这家客户表现出了合作意向，就等着最后敲定签署协议的时间和地点了。可是经理还是抓住了报告中的“小辫子”。

“看看你写的报告，竟然还有这么明显的一个错别字，我一眼就看出来了！”经理生气地把报告拍在新员工的桌子上，“你怎么能犯这么低级的错误呢？小学生都不会这样写！”

劈头盖脸的一顿责备和斥骂让新员工无地自容。其他同事都看着他呢！本来就是新人，以后怎么立足呢？也太没面子了吧？经理还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在骂……

忍一忍，这样想着，新员工鼓起勇气说："对不起，是我太匆忙了，不过这报告应该很有价值……"

"价值？你还是先把错别字解决了再来和我谈价值吧！我想不出你这样的水平能创造出什么价值。"也许是看到自己的下属并没有完全被自己征服，经理的责骂又升级了。

新员工忍无可忍，甩下一句话："您就等着瞧我创造的价值吧，不过不是为您！"新员工辞职了，找到了另一家公司，两周后，他谈妥了一大笔生意，正是用了那份"有低级错误"的报告。

管理者在和员工沟通的时候，没有顾及员工的感受，只是单纯地从工作方面出发，甚至只是单纯地想要借题发挥，树立自己的权威，而使用这种严厉的语言会伤害员工的自尊心。其实，只要冷静地思考一两分钟，说一两句体谅的话，对员工宽容一些，尊重一些，就可以大大减少对他们的伤害，事情也会有一种截然不同的结果。

【管理金点子】

1.刚柔并济

刚性的制度管理和柔性的人性管理各有所长，而历来重视人际关系的东方人常以赢得对方的尊重为追求目标。

2.以兴趣作为员工工作的动力

工作应该是有趣的、充实的、让人激动的，这些都存在于人获得尊重的前提下。乐趣意味着挑战，也意味着成长、自由与成就。作为管理者，如果你尊重员工，他们自然会尊重你，甚至会以极大的责任心来回报你。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.学会欣赏

懂得欣赏，既是一种享受，也是一种修炼。一个组织、一个企业的管理者只有学会尊重别人，才是学会管理的第一步。懂得相互欣赏，在欣赏中互相鼓励提高，则是建立人本氛围不可或缺的重要环节。

忠告24：给予员工及时有效的反馈

其实很多领导者都知道反馈的重要性，可在实际工作中却很少有人能有效地执行。究其原因，有时候是因为管理者工作过于繁忙而忽略了，但更多的时候，是管理者不知道该用什么样的方式给予员工反馈信息。

有些人觉得工作反馈是一种让人不舒服的举措，没有人希望自己一直被纠错，因而，在反馈过程中，员工很容易产生自我防卫的反抗情绪，甚至会与领导发生争执。如果出现这种情况，团队不仅不能达到预期的目标，反而影响上下级之间的关系，那么，工作反馈也就失去了应有的作用。

事实上，反馈是向员工传达别人对其评价的一种机制、一种方法。向员工提供反馈，就能使他们反思并改进自己的某些行为，明白自己工作中的不足并及时改正，从而使企业和员工双方都可以从反馈的信息中受益。

王亮是一家外贸公司的新员工，刚进入公司，李经理就让他负责客户调查。王亮工作了一个多星期，任务总算完成了。但当他把调查资料呈给李经理后，李经理却变了脸色："王亮，你这客户调查怎么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



做的啊？这儿有好几处不合格的地方，还有那儿，你没有看相关的工作说明吗？”

王亮感到十分委屈：“可是李经理，我刚做第一天的时候就拿着我做的调查问您来着，您那时候也没跟我说啊，只是让我先做着。”

“算了，现在赶紧拿去修改，把该补的补进去，不然就赶不上进度了。”

王亮无奈，只能回去加班。

上述案例中，管理者李经理没有意识到及时对员工尤其是新员工的工作给予反馈的重要性，从而导致新员工王亮辛辛苦苦做出来的客户调查资料不合格，最后只能加班重做。

【管理金点子】

1.建立正式的反馈机制

正式反馈包括面谈式反馈、集体讨论式反馈和网络电子信函式反馈。其中，大多数领导都会采取面谈式反馈的方式。如果管理者采用正式反馈的方式，要注意以下几点。

（1）通过赞扬肯定员工的工作

反馈就是要帮助员工找出工作中出现的问题，并向他指出需要改进的地方。当然，这并不是说管理者就要把全部的焦点放在员工所出现的问题上。事实上，工作反馈是为员工提供准确的反馈信息，因此，好与不好的方面都要指出来。对于员工好的方面，管理者应当加以赞扬；对于不好的地方，管理者也要指出并鼓励员工改进。

（2）减少批评，注意语言表达

如果一位员工的绩效低于规定的标准，那就有必要对其进行批评，然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而，一位成熟的管理者能够注意自己的批评方式，不让员工产生防卫或反抗的心理。另外，管理者还要注意自己说话的预期和表达的方式，避免给员工造成不必要的心理负担。

2. 注意非正式反馈方式

如果管理者觉得正式的反馈方式很难达到既定的目标，则可以采用非正式的反馈方式。例如，管理者可以请员工在休息的时间吃顿饭，在饭桌上与员工随便谈一谈，也可以在其他方便的场合与员工闲聊。

忠告25：提供发展空间，满足员工自我实现的需要

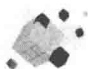
据调查，在企业招聘时，应聘者越来越看重企业能够为他们提供多大的发展空间。相当一部分员工离职不是因为工资低，而是他们认为没有发展空间。

员工是一个企业最基本也是最重要的资源，是一个企业是否具有竞争力的关键。那么，如何提升员工的工作技能和服务水平？如何留住优秀的员工呢？答案是开拓员工的发展空间，这是员工和企业双方的共同需要。

一天晚上，索尼公司董事长盛田昭夫按惯例走进职工食堂，与员工共进晚餐。这时，他发现一位年轻职员闷闷不乐，好像有心事。于是，他便有意识地过去同这位职员聊天。

不久，这位职员终于打开话匣吐出苦水。进公司前他很崇拜索

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



尼这个企业，并视加入索尼企业为自己的荣幸，但进入公司一段时间后才发现，自己不是为索尼干活，而是在为主管科长干活。对于他来说，科长就等于索尼。因为这个科长非常小心眼，总是想方设法限制他与公司高层沟通，生怕职员有所作为而影响他的科长交椅。这样的科长让他失去对前途的信心。

盛田昭夫先生当即便感觉这不是个小问题，于是，他决定就此事进行改革。从此，索尼全面执行人尽其才的计划。其办法是，避开部门主管，定期发布内部招聘公告，允许职员自由而且秘密应聘职务，实行“能者上庸者下”的用人制度。此外，为使人事关系变得和谐，公司还决定采取每两年让员工轮换一次岗位的制度。

这些措施大大提升了新人的干劲儿，让他们有了很大的发展空间。有关专家认为，索尼能有今天的业绩，与公司注意为员工拓展发展空间是分不开的。

对于员工来说，发展空间可以满足他们自我实现的需要。美国著名的社会心理学家马斯洛认为，每个人都有5种层次的需要，由低到高依次是生理上的需要、安全上的需要、社交的需要、尊重的需要和自我实现的需要。对于员工来说，他们也有自我实现的需要，即最大限度地发挥个人的能力，实现他们的理想、抱负，体现他们的价值。尤其在人才竞争异常激励的今天，更多的员工意识到，个人不发展，能力不提高，可能很快就会失业，甚至被社会淘汰。这就要求企业给他们提供广阔的发展空间。只有有了发展空间，他们工作起来才有目标和动力，才能尽自己最大的努力施展自己的才能，不断提高个人的能力，从而实现自己的人生价值。

对于企业来说，给员工提供广阔的发展空间，一方面，可以调动员工工作的积极性和热情，可以促使员工不断地学习，提升他们的工作技能和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

水平，提高工作效率和服务水平，进而促使员工为企业创造更多的财富；另一方面，可以培养企业所需的优秀人才，留住优秀的人才。如果看不到发展的前景和进步的希望，员工就会因得不到有效的激励而失去工作激情，甚至会懈怠，进而思变，另觅高枝，长此以往，人员流失将是一个令企业头疼的难题。如果企业管理者一直让有潜力的年轻人在银行做数钱的工作，而不给予其培训和提拔的机会，他会做多久呢？他能坦然面对自己的工作而不思自己的发展前途吗？显然不会。正所谓良禽择木而栖，贤臣择主而侍。优秀的人才在企业中有发展前景，他们才会有工作热情，才愿意留下来，否则，他们会另觅高枝。

【管理金点子】

1.设置晋升通道

即建设公正、公平、公开的晋升体系，让有能力的员工最大限度地发挥个人价值。比如对于行政人员，可以建立培训、试用期、初级专员、中级专员、高级专员、主管、经理、部长、部门总经理、分管总裁助理、分管副总裁、分管总裁、总裁等一系列晋升通道；对于销售人员，可以建立培训、试用期、初级销售代表、中级销售代表、高级销售代表、销售主管、营销中心副总经理、营销中心总经理、营销副总裁、营销总裁等一系列晋升通道。晋升是职业发展中对员工最有效的激励方式。

2.采用工作轮换等方式设置网状发展空间

晋升是职业发展中对员工最有效的激励方式，但是职业发展还包括工作轮换、赋予更多责任等其他多种职业发展方式。工作轮换是指在公司的几种不同职能领域或在某个单一的职能领域为雇员做出一系列的工作任务安排。工作轮换可以根据员工的兴趣满足员工自由发展的愿望；可以使员工学习新的岗位知识，有效增加员工的接触面，增强员工的综合素质，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从而起到激励员工的作用。工作轮换还可以让员工了解不同部门的工作情况，增进部门之间的相互理解，加强部门间的合作。

忠告26：对事不对人，亲切地与员工沟通

优秀的管理者应懂得如何与下属交流、沟通，即使在下属完不成任务或者做错事的时候，也会耐心帮其分析原因，解决问题后再做出处理。

良好的沟通方式能帮助管理者建立和下属间稳固的互信互助关系，有利于企业的发展。错误的沟通方式则会造成管理者和下属间的误会、隔阂，使管理者的威信受到影响。挖苦讽刺下属是管理者最不明智的一种同下属交流、沟通的方式。即使在下属做错事的时候，管理者也要避免挖苦讽刺下属的情况出现。

有的管理者觉得挖苦讽刺比直接的批评要有效果。但是对于下属来说，在他做错事时，他要的宁愿是一场直接的批评和自我批评，而不是挖苦讽刺，因为挖苦讽刺非常打击下属的自尊心和工作积极性。

人对负面情绪的感受力往往会更加敏感而持久。管理者的挖苦讽刺可能使下属长时间陷入失去自信和工作热情的状态之中，这样会对公司产生更久远的负面影响。挖苦讽刺随着下属的理解会产生更多不同的含义，下属也许理解偏了，感受到其他方面的含义，进而对管理者产生怨恨，对公司产生厌烦甚至产生厌世的心理。不要小看一句话的力量，它可以成就一个人，也可以毁灭一个人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大林是一个充满自信的年轻人，可是自从进了一家食品公司，大林像是变了一个人，对工作不再积极，待人也不再充满热情。朋友对此都很惊讶和担心。一追问大林，原来大林的新老板是个尖酸刻薄的人，总是喜欢挖苦讽刺员工，大林时不时被老板挖苦讽刺，渐渐丧失了自信心，对自我的怀疑让他陷入了自厌的情绪之中，对周围人也产生了防备之心。有时同事只是单纯地说一句话，大林便会苦苦思索同事是不是也在讽刺他。

大林的朋友们得知原因之后，都劝大林辞职，跟着那种老板工作下去，不仅工作能力得不到提高，甚至会毁了大林。大林辞去了食品公司的工作，到另一家公司工作，新工作虽然不如上一份工作待遇好，但是老板为人很好，公私分明，对事不对人。大林很快在新公司找回了自信，和同事们配合开发出一系列新产品，大林成为公司的研发骨干，为公司带来了巨大的财富。

管理下属、和下属沟通是一门深奥的学问，管理者只有找对了方法，才能和下属恰如其分地沟通，使下属产生归属感，更好地为公司服务。

【管理金点子】

1.谈话对事不对人

管理者在和下属交流时，应尽量采取直接的谈话方式，对事不对人，对下属的错误直接指正，但是也不能忘记鼓励，否则会打击下属的自信心和工作积极性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2.威严又亲切的沟通

一个优秀的管理者懂得稳定下属的心，引导下属发挥潜能，那么，首先要摒弃的就是挖苦讽刺的沟通方式。将心比心，以威严又亲切的方式和下属沟通，才会达到更好的沟通效果。

忠告27：做员工的听众

俗话说：智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得。再精明的老板，也免不了会失误。特别是在竞争日益激烈的现代化社会中，中国已经走向国际化，如何在自己的行业里占有一席之地，并独占鳌头，成为许多管理者需要解决的问题。然而仅靠管理者一个人的力量是不能撑起事业一片天的，管理者还须善于倾听下属提供的建议和意见。只有这样，才能让企业更具有活力，更有发展前景。

在一次会议中，有一位工人说他在这个工厂里工作20多年了，他对工作一直很尽职尽责，表现也很好，他很热爱这个工作，也受到领导和同事们的多方肯定，但是他在工作中遇到一件让他难以理解的小事，于是他决定去找总经理说明这个情况。

此时，总经理正在思考一项重要的提案，并没有太在意这位工人在说什么。原来，这位工人的工作是操作工厂中一部高价值的机器，必须要戴手套；在操作中手套很容易损坏，需经常更换。而依工厂的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

规定，要申请一副手套，他必须请别人代班照顾机器，若没人可代班就必须停机，然后走到另一幢大楼，去仓库填写表格，找主管核定后，再送回仓库才可以领到一副新手套。依他的经验，这个过程平均每次要花一个小时。

这位工人问："不知为何工厂要这么规定？"

总经理淡淡地说："以前也有员工提过这个问题，我想这样做自然有它的道理，等调查以后会给你一个答复。"

原来，这个工厂曾经在1979年遗失过一箱手套，从此以后每申请一副手套都要花费近一个小时。然而，手套是易耗品，经常会坏，因此，很多时间浪费掉了。

在现在企业管理中，这样的规定显然是多余的。而企业的总经理不善于倾听员工的意见，自然也不会做出改进措施。

在上面的事例中，如果那位总经理善于从倾听中发现问题，就可以在第一次有人提出这个问题时就把这个长久以来严重影响生产效率的问题解决了。

【管理金点子】

1. 管理者首先应该是一位好听众

有位经验丰富善于沟通的管理者建议："沟通之道，贵在于先学少说话。"多听少说，做一位好听众，处处表现出聆听、愿意接纳对方的建议和想法的态度。这时候，对方也会表现出愿意接纳你，并且回答你所需要的答案和讯息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2.不要把倾听当成简单的汇报

倾听不是单纯地听下属汇报工作，而是领导与下属深层次的谈心，因为领导的倾听是否有效果关系着领导与下属的利益关系，同时也意味着需要领导与周围的人经常接触，失去倾听能力也就意味着失去与他人共同工作、生活的可能。在日常工作中，领导的倾听能力更为重要。一位擅于倾听的领导可以通过倾听从同事、下属、顾客那里及时获取信息并对其进行思考和评估，并以此作为正确决策的重要参考依据。

忠告 28：以员工的愿望为出发点，避免人才流失

在社会发展多元的今天，市场竞争已经白热化，人才流失风暴愈演愈烈。特别是对中小企业而言，优秀人才的频繁离职会给企业带来不可避免的经济损失，企业生产经营核心技术的外泄也会使企业运转陷入困境，不仅如此，离职人员的“示范”行为还会造成其他员工的心理动荡，大大削弱企业的向心力和凝聚力。

古人云：欲造物，先造人。企业更是离不开人。对企业管理者而言，最重要的人力资源工作就是留住企业的优秀人才。吸引和留住自己的员工，防止人才流失，企业要做的不是仅仅针对某一个人才进行个案管理，而是将问题提升到组织战略的高度，充分认识到人才流失给企业经营带来的巨大风险，建立一整套针对人才流失的危机管理机制，从而避免优秀人才流失可能给企业带来的巨大损失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2005年8月，“热恋”了7年的雅虎和阿里巴巴终于决定在11日这一天联姻。阿里巴巴在成功接收了雅虎中国全部资产的同时，还得到了对方10亿美元的现金投资。

当马云带着并购成功的巨大喜悦走进位于北京的雅虎中国时，此起彼伏的电话声却给了他当头一棒。所有的猎头公司像是商量好了一样，将目光都聚焦在雅虎中国，他们帮着各种各样的公司来挖人。那一段时间，几乎每一名雅虎中国的员工都接到了猎头公司的电话，有的员工甚至一天之内接到好几家猎头公司的电话。猎头公司的频繁出没，一时之间让军心不稳的雅虎中国人心惶惶。

面对这个艰难的挑战，马云不断找来雅虎中国的管理层进行谈话，还跟公司的普通员工进行及时有效的沟通，向他们描述了新雅虎的未来。与此同时，马云还火速调来了远在杭州的阿里巴巴人力资源副总裁邓康明，共同制定出人员调整政策：每一位雅虎的员工有一个月的思考时间，员工可以自主决定去留。对选择离开的员工，公司会给予丰厚的补偿，并提供“N（在职年限）+1”个月的离职补偿金；而对于留下的员工，原来的待遇和职位不变，甚至会得到晋升机会，还会得到一定的阿里巴巴期权。

一个月过后，700多位雅虎中国的员工只有30人选择了离开，高级管理层全部留下，整个公司的离职率仅为4%。而在全球，企业之间发生并购时，人才流失率通常在20%左右。

在阿里巴巴和雅虎完成合并之后的人才保卫战中，马云再一次用他的智慧和理念赢得了胜利。

在一个企业中，只有与员工荣辱与共的管理者才能得到员工的拥护和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

爱戴，这样企业才能发展得更长远。管理者往往扮演着激发员工潜力、协助员工释放能量的角色，要想成功完成这个任务，就必须把“以人为本”贯彻到底。这不是政治上的空话，而是切切实实的忠告。把你工作的焦点放在员工身上，设身处地地为他们着想，了解他们的期望、观点、价值观等，你才能获得对方的支持，才能让员工为你尽心尽责地工作，才能实现企业发展与员工发展的双赢。

【管理金点子】

1.和员工成为伙伴

企业的发展离不开员工的支持，让员工发自内心地认同企业，就要尊重员工的意见和选择，与员工结成亲密的伙伴关系，以及时把握员工对变化着的外部环境所表现的行为细节和心理感受，了解员工对公司发展战略的想法、对自身发展的要求。

2.建立良好的机制

当企业良好的内部沟通机制贯彻到各个环节，融入每个员工的生活和工作中，就为企业今后的发展壮大奠定了坚实的基础，从而确保公司在当前竞争激烈的市场中立于不败之地。

3.从分歧中找到共识是决策的前提

达成共识实际上是组织正确进行每一项工作的前提，管理者只有重视这一简单的步骤，才能在正确地做事之前，确保做正确的事情。一个团队是否能够高效地运转，要看团队成员是否能做到五个方面的统一：思想、目标、行动、规则、声音。要真正达到这五个统一是非常难的，我们能做的是不断向这五个方面的统一靠拢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

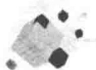
忠告29：让员工与企业同心

管理企业就是管理人心，管理好人心，自然能够管理好企业。“心”是影响工作的根本，管理者对人员的“心”进行很好的经营管理，才能使员工将“心”完全放在企业上，与企业同心，与企业共同进退。

在沃尔玛，创始人山姆·沃尔顿把所有的员工都当作合伙人来看待，和他们共存亡、同利益。在山姆·沃尔顿看来，沃尔玛最大的财富不是它的资本，而是沃尔玛的所有员工。他曾经说，沃尔玛的业务75%来自于人力方面，是所有沃尔玛非凡的员工肩负着关心顾客的使命。所以，他采取了一系列措施来保障员工的权益，例如鼓励员工入股，允诺给予他们优惠的股份和离休后的待遇等，同时山姆·沃尔顿还会经常与员工进行交流，满足他们的合理需求。有一次山姆·沃尔顿结束工作回家，尽管已经是凌晨，但是当他经过沃尔玛的一个发货中心时，还是停下来和一些刚从装卸码头上回来的员工聊了一会儿，了解了他们的需要，事后便为员工改善了沐浴设施，这让所有员工都十分感动。

沃尔玛这种尊敬员工、善待员工的企业文化理念，极大地激发了员工的进取心和创造性。他们为降低公司经营成本出谋划策，为商店的货品设计出别出心裁的陈列方式，经常举办一些灵活多变的促销活动，在吸引顾客的同时，也提高了沃尔玛的整体收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



美国著名成功学家戴尔·卡耐基在其著作《关爱人》中写道："一个能够从细微处体谅和善待他人的人，一定是一个与人为善的人，必定有很好的人际关系，这种人际关系就是他成功的基石。"同样，管理者要想赢取民心，就必须做到以人为本。作为管理者，只有凭着一颗仁爱之心，处处为员工着想，知道他们的困难所在，并及时予以解决，才能促使员工真正发挥自己最大的作用和能力，从而促进企业的发展。

【管理金点子】

1.让员工产生归属感

无论在何种场合，管理者都要强调"我们""我们这个部门"或者"我们这个团队"，这样就会使员工觉得企业领导与他们在同一阵线上。

2.凝聚下属的心

每当员工生日或在其他值得祝贺的事件发生时，管理者应该主动安排庆祝会，并记录下来，留作历史资料，这样的工作团队自然会增加对员工的吸引力。

3.有效的奖励

管理者明确地向员工说明他们对团队的重要性，并给予认可和奖励。如果有哪一位员工有赞美其他员工的表现，那么管理者也应该褒奖这一位员工的建设性行为。这样一来，团队的气氛就会变得和谐而融洽。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告30：沟通到位，让企业保持整体积极性

企业管理者最大的失误就是将员工安排在不能胜任的工作岗位上，这会为那些消极怠工的员工找到工作不能完成的借口。如果一个企业的某个部门的员工由于企业的安排不当而出现失误之后，他依然能够得到工资的话，这种情况就会被其他的员工效仿。那些消极怠工的员工非常喜欢上司将他们派遣到一个他们不胜任的工作岗位上，这样他们只要付出少量的劳动就可以拿到薪酬，因为他们知道就算失败了，也不用自己承担责任。

某一年，彼得教授去阿拉斯加州的一个海产品生产企业做调研。在到达这家在阿拉斯加州很有名气的海产品生产企业的第一天，彼得教授就发现，这家企业的生产潜力完全没有被释放，企业缺乏整体的积极性，导致企业效率不高，如果这家企业能够做出改变，那么它的效益和规模将会成倍地扩大。而这家企业的积极性不高的主要原因就是企业将大多数的员工安排在了不胜任的工作岗位上，虽然员工们并没有因为工作的难度过大而抱怨，更没有出现消极怠工的现象，但是这些员工也只是保持了自己的职业精神——按照工厂的安排去做自己的工作。

原来，这家企业为了节省人力成本，大量雇用了很多上了年纪的无业者，这些人对于薪水的要求不高，其目的只是为了赚到一份可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



糊口的钱。因此，该海产品生产企业的管理层为了贪图利润，大量招募这些上了年纪的无业者来工作。此外，由于这些上了年纪的无业者在进入企业之后，自身的可塑性已经非常差，使得他们与技术人员和管理人员之间出现了沟通上的困难，结果就是他们的技能水平不够丰富，工作中一旦遇到困难就出现停工现象。

彼得教授将自己的发现告诉这家海产品生产企业的管理层，但是他们根本听不进去，因为他们认为在美国的企业生产成本中，最贵的就是人力成本，能够从人力成本上抠出更多的利润，这就会为企业带来不错的发展。结果是，这家不听彼得教授劝告的企业最终因为员工与企业之间的沟通问题而引发了产品质量问题：一个刚刚进入该企业不到两个礼拜的员工因为听不明白技术人员的讲解，在操作的过程当中将工业盐撒进了鱼片当中，结果引发了消费者安全问题，该企业在巨额赔偿后走向了破产。

如果企业管理者能够增强和员工之间的互动交流，从而让每一个员工都能待在自己胜任的岗位上，为企业的发展做出足够多的贡献，同时也会有效地减小企业在发展过程中出现错误的概率。

企业管理者增加员工之间的交流互动的时候还应该注重沟通方式，不能只走过场。因为只有沟通到位之后，企业管理者才能够和员工达成一致的目标，才能够让企业保持整体的积极性。

【管理金点子】

1.注重时间效应，沟通一定要及时

众所周知，做任何一件事情都要注重时效性。如果一个人做事情没有时间观念，那么他的工作与生活必将是混乱不堪的。同样，在企业中，企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业管理者要想和员工保持良好的沟通，并收到不错的沟通效果，那么企业就必须注重时效性。

2.建立良好的沟通机制

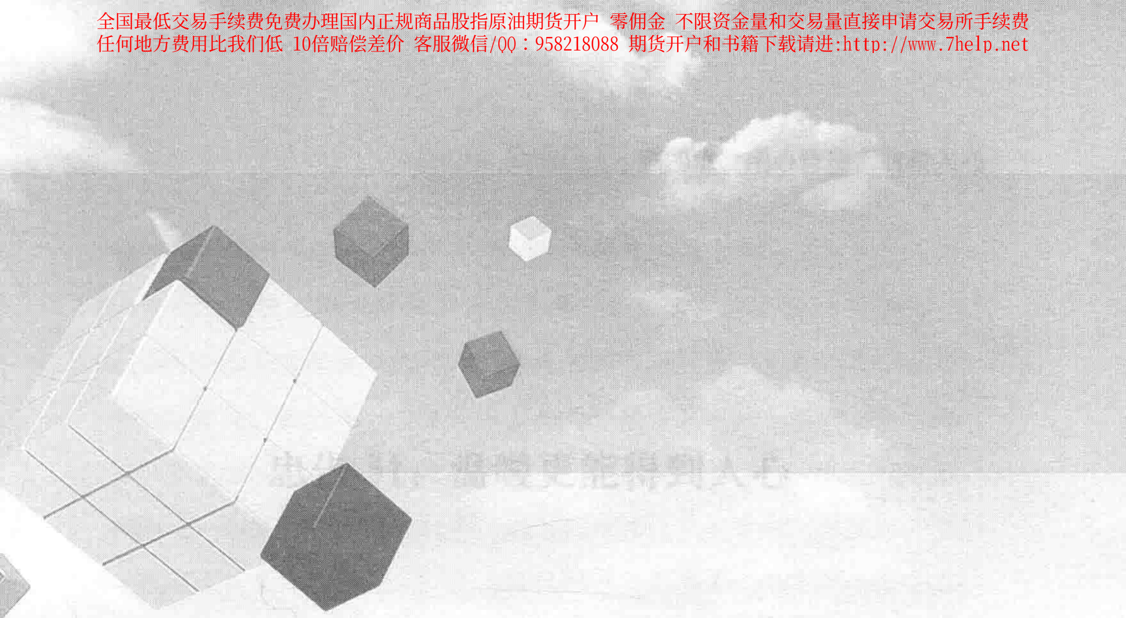
建立良好的沟通，除了要及时之外，还要保持沟通的可靠性。在一个企业当中，尤其是在那些规模比较大、员工比较多的企业当中，沟通一定要保证可靠性，否则，企业无法做出正确的判断，也就难以实现让胜任的员工待在合适的工作岗位上，从而使企业总是出错。

3.沟通一定要带有很强的目的性

企业和员工之间建立良好的沟通关系、增强互动交流，必须带有一定的目的性。如果没有目的性，那么沟通机制就会失效，所有的互动交流带给企业的就不会是积极的影响，带来的很有可能就是负面的影响。所以企业在和员工沟通的时候，一定要有明确的目的性：需要在什么情况下进行沟通，沟通交流过程中的哪部分是重点、哪部分是次重点，这都需要企业管理者在沟通活动进行之前确定好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章
用心管理，收获人心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告31：温暖更能得到人心

大多数企业管理者都有过这样的经历：你的一个微笑、一句赞扬的话语、一个体贴的问候都能够让员工变得有激情起来，从而让他会努力地将自己的工作做好。这是为什么呢？其实，管理者对于员工们的任何一个奖赏，不论大小都能够让员工感受到肯定性的激励。因为在那一个看似不起眼的微笑、体恤与赞扬中，受表扬的人感觉到了自己工作的价值，以及自己在企业当中的重要性，他们觉得自己的付出不是简单用劳动价值去换取薪水那么简单，就像在为自己工作一样。

作为企业的管理者，你不能仅仅将自己定位在一个管理角色的层面上，你应该是一个团队的核心，是一名让所有人都信服的领导者。而要做到这些，你就千万不能吝啬你对员工的关怀与奖赏。因为在一个企业当中，任何一个管理者都不能只将眼光放在员工的工作上，而应该将眼光盯在员工和企业的长远发展上。管理者的关怀与奖赏会让员工获得一种认同感，而这种认同感能够激发员工的工作热情，使得他们能够将工作做好，从而有效减少工作中的各种失误。

管理学博士劳伦斯·彼得曾经对很多企业管理者做过采访，研究他们成功的经验。其中，有一位叫安琪拉的就是一位很成功的企业管理者，也是一个非常有魅力的女人。安琪拉的下属以及见过她的人，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



对她的最大印象就是：安琪拉是一位非常会表扬人的企业管理者。

安琪拉从进入社会之后一直在索菲尔服饰公司工作，一开始她只是一名小裁缝，月薪只有2000多美元。但是，安琪拉在进入公司不到半年，就成为一个月薪接近6000美元的主管。要知道，安琪拉只是从华盛顿的一所技校毕业而已，她没有丰富的管理知识，也没有丰富的管理经验，那么她是如何成为主管的呢？答案就是，她是一个能够让身边的同事释放出更多积极性的人，公司给她的升职评价上写道：安琪拉有着不错的激励能力，她能够让身边的人变得更好，这是她得到提升的主要因素。其实，安琪拉并没有做什么特殊的工作，她只不过经常对身边的每一个人发出赞美声，并告诉她们自己有多么喜欢她们剪裁出的样式、缝好的袖子罢了……可以说，安琪拉的赞美声让她周围的同事都产生了一种愉悦感，因此，她们在工作的过程当中都心情愉悦，愿意将自己的工作做好，以期得到更多的赞美。所以，安琪拉所在的部门的工作效率得到大幅度的提升，而她也破格提升为高薪主管。

安琪拉成为主管之后，她并没有想要去改变自己，因为她清楚地知道自己该怎么做——继续保持自己的风格，将自己的成功之道坚持下去就能够保持成绩并创造辉煌。所以在此后的管理中，安琪拉从来都不吝啬自己的赞美之词，几乎所有的员工都能够从她那里得到表扬，得到一种来自集体的认同感，而安琪拉的管理也一直都卓有成效。现在年仅36岁的安琪拉已经由最初的小主管成了公司的副总裁。因为企业需要她的奖励式管理，而她管理的企业也已经成为一个总资产接近十亿美元的大型企业。

彼得教授对于安琪拉的评价是：她是一个懂得褒奖员工的企业管理者，所以她是一名成功的企业管理者。从安琪拉的身上我们可以看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出褒奖所发挥出的巨大威力。那么我们换个角度想一下，如果安琪拉是一个吝啬赞美之词的人，她能够获得现如今的成就吗？也许可以，但是她的成功之路绝对不会这么平坦，她管理的企业也不会获得如此快的发展。

现如今，大多数企业都讲求人性化管理，而善于发挥奖赏这一管理手段已经成为人性化管理的一部分，因此很多的企业管理者都希望自己能够很好地掌握这一手段。可是，这一手段不是很好掌握的，因为管理者很难把握一个“度”的问题：奖励过低，员工并不认可，奖励了也是白奖励；奖励过高，员工会产生骄傲情绪、不服管的情绪，反而会给接下来的管理工作带来一定的困难。

【管理金点子】

1.奖励也要按“需”奖励

世界上没有完全相同的东西，也没有需求完全相同的人。所以企业管理者应该明白：每一个员工都是有着不同需求的人，他们所要的奖励也都是不一样的。

伟大的企业战略研究理论家迈克尔·波特说过：“当你不知道如何让自己的员工发挥其各自的长处之时，你可以让他们自己选择自己的工作。”可以说，让员工自己选择是企业管理者了解员工需求的关键，也是极为有效的方法。

2.奖励要用心，不要随意

很多的企业管理者都认为奖励越多，员工工作的积极性越容易被激发出来。其实不然，给予员工的奖励就像政府调控物价一样，让物价上涨起来很容易，但是要将物价降下去就得花费比上涨多好几倍的时间和精力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



所以，企业管理者一定要做到合理——既不能够太过吝啬，也不可以太过豪爽，简单来说就是表扬的时候一定要表扬，不该表扬的时候尽量三思之后再表扬。

3.奖励要巧妙

一些管理者花费很少的奖励却能够收获更多的效益，而另外一些管理者花费了很多奖励却只能够得到很少的效益。这就要求企业管理者在合理化的前提下尽量少用奖励。因为企业管理者实施的奖励次数越少，奖励本身的价值就显得越高——物以稀为贵，奖励同样也不例外。

忠告32：学会与比自己更优秀的人相处

很多企业管理者与员工关系紧张，很难有较好的合作，不是因为员工不优秀，而是因为员工太过于优秀。在现在的很多企业中，许多企业管理者在面对一些比自己优秀的员工的时候，总是一副争强好胜的样子，处处要显示出高人一等的样子。此时如果员工比较聪明，懂得忍让一点儿的话，那么带给企业的不利影响还小一点。倘若这样的企业管理者碰上一个“愣头青”式的员工，那么将可能会与管理者关系紧张，甚至给企业带来不利影响。

学会与比自己更优秀的人相处，这是每一个企业管理者应该具备的能力。企业管理者如果因为员工比自己优秀就产生强烈的忌妒心，带给企业的损害就不仅是破坏企业良好的工作氛围了，还可能产生更严重的后果。

说起世界上著名的企业管理者忌妒方面的案例，福特汽车公司的董事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长亨利·福特是最典型的代表。

1978年7月13日，“野马之父”艾柯卡像往常一样来到迪尔本的福特公司总部上班，但是当他走进办公室的时候，迎接他的却是一纸辞退书。艾柯卡在福特公司工作了32年，从一个小职员一步一步做起，凭借过人的才华和优秀的管理能力，最终当上了福特汽车公司的总裁，而且在总裁位子上一坐就是8年。艾柯卡怎么都没想到自己会以这样的方式离开自己为之努力奋斗了一辈子的福特汽车公司。

事实上，艾柯卡离开福特公司并不是因为他的管理出现了多么大的问题，而是因为他的管理工作做得太好了——董事长福特有点忌妒艾柯卡的能力，因为艾柯卡在福特的管理业绩要比他好很多，这让一直自认为非常伟大的福特感到非常不快。在20世纪60年代，艾柯卡就和公司的工程师们一起夜以继日地设计新车，最终成功推出了非常受年轻人喜爱的“野马汽车”。在推出“野马汽车”之后，艾柯卡又成功推出了“侯爵”“美洲豹”和“马克3型”等高级轿车系列，这直接让已经濒临破产的福特汽车公司迅速起死回生，而且还登上了全美第二大汽车公司的宝座，仅次于通用汽车公司。当时，福特对艾克尔已经忌妒到了极点，凡是和艾柯卡关系比较好的员工，不管是高级管理者还是中级管理者，都一律开除。一个一直对艾柯卡比较崇拜的普通员工，在艾柯卡离开之后给其邮寄了一束鲜花，结果这件事情传到福特的耳朵之后，福特立刻辞退了这个他连长什么样子都不知道的普通员工。这就是著名的“艾柯卡事件”的始末。

在被福特辞退之时，艾柯卡已经54岁了——这是一个非常尴尬的年龄，创业的话时间有点不够，退休的话又感觉自己还能再工作几年，所以艾柯卡非常迷茫和痛苦。就在这个时候，已经濒临倒闭的克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



莱斯勒公司聘请艾柯卡为总裁。于是，艾柯卡再一次回到了自己喜欢的汽车行业。

令福特做梦都没有想到的是，已经被自己击败的克莱斯勒公司竟然聘请了那个自己非常忌妒的艾柯卡，更令他想不到的是——艾柯卡率领的克莱斯勒公司很快就成了福特公司最强有力的竞争对手，并最终使福特汽车公司让出了很大的市场份额，同时也让出了美国第二大汽车生产商的宝座。可以说，这一切都是因为董事长福特忌妒比自己优秀的艾柯卡而惹出的祸。

企业管理者的忌妒可能会让优秀的人才流失，而这些优秀人才还有可能反过来成为其竞争对手。因此，企业管理者保持一颗平常心，尽量减少自己的忌妒心就显得尤为重要。

【管理金点子】

1.想一想，怎么做才对自己有利

企业管理者无论在任何时候都必须以企业的利益为根本利益，只有当企业的利益受到保护的时候，自己的利益才能够被保全。因此，企业管理者在遇到比自己更优秀的人才时，一定要想到，企业招募优秀的人才来加盟，就是为了让企业能够创造更大的利益，人才表现得越优秀，那么作为利益分配权最大的企业管理者，自然能够得到更多的利益。

2.停止拿自己和别人做比较

对于任何一个企业管理者而言，他们最大的成功不是比手下的人有更强的专业能力，而是比较双方谁的管理能力更强——企业管理者只要能够将手下那些比自己专业能力更强的优秀人才管理得到位，那么他们就是最终的胜利者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.有一个宽阔的胸怀，要洒脱

宽阔的胸怀对任何一个企业管理者而言都是非常必要的，而洒脱的心态则是一个企业管理者拥有宽广胸怀的基础。

对于企业管理者来说，应该时刻提醒自己养成洒脱的心态——长期的注意和坚持就能够帮助自己养成一种心平气和的境界，而达到这个境界的时候，忌妒心理自然就会远去。

忠告33：选拔人才要有原则性

现代企业竞争之本就是人才的竞争。如果不能合理任用人才、培养人才、留住人才，企业就丧失了竞争之本，无法在激烈的市场竞争中站稳脚步、取得发展。

如何任用人才成为管理者提高企业竞争力首要考虑的问题，管理者首先应避免的用人问题是任人唯亲。不任人唯亲是指管理者不要以与自己关系亲近与否作为标准而任用了无能的人。如果与管理者亲近的人能力很强，那管理者可以大胆任用。内举不避亲，外举不避仇，这才是真正的合理用人之道。

管理者虽然掌握着企业的任命大权，但是如果管理者不合理用人，会给企业造成巨大的损失，甚至毁了自己亲手创立的基业。管理者任人唯亲，会打击其他优秀员工的积极性，使他们失去努力工作的动力。

而且，与管理者亲近的人被任命以重要职位，他们如果不具备相应的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



才能，轻则虚坐其位不谋其职，重则会造成该部门甚至整个公司的动乱，造成企业人才流失、效益降低。

任人唯亲会影响企业发展，破坏团队精神，在企业内形成拉帮结派的不良风气，严重影响企业的正常运作。管理者的任人唯亲还会影响其在下属心中的威严形象，造成下属对管理者、对公司的不满情绪，下属便失去对公司的归属感和责任心，影响员工的工作效率。与管理者因关系亲近而被任命的人会引起下属的非议，影响工作中的协调合作，也会让一些想走捷径的员工形成小团体，影响公司的工作气氛。

秦老板非常在意公司的权力，只有将权力都握在自己人的手上，秦老板才放心。秦老板任命的主要领导都是他的亲戚，太太掌握财务大权，小舅子负责业务部，表哥负责企划部，整个公司就是秦老板的“家天下”。

公司的人员流动性很大，被高薪挖来的人才也待不了多久，因为在公司即使处于管理岗位也什么权力都没有，公司的一切都被秦老板的亲戚操控着。员工没有工作热情，只要有合适的机会就会选择立即离开，因为在秦老板的公司绝不会有出头之日。秦老板的小舅子和表哥根本没有足够的能力来掌管重要的部门，秦老板的太太只看重钱，该花的钱也不肯花。秦老板忙于摆平小舅子和表哥捅的娄子，无暇顾及公司的发展。

秦老板因为任人唯亲，毁了自己辛苦建立的企业。他以为将所有权力和利益抓在自己人手中就没有问题了，其实这样做会造成更大的损失。这些位居高位的亲戚不具备公司发展所需要的能力，无法做出正确的决策，不仅没有为公司做出贡献，甚至到处捅娄子、挖墙脚，从而毁了公司的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

根基。

现代企业的核心竞争力就是人才，如果管理者任人唯亲，将不适合的亲戚放在重要的岗位却忽视了真正有才能的人才，会造成企业的重大损失。对于人才来说，离开这家企业还可以到其他企业谋取职位，而对于企业来说，失去了人才会造成企业毁灭，损失最大的还是辛苦建立企业的管理者。

【管理金点子】

1.选才要看重才能，谨防拉帮结派

以企业利益为重，而不是把个人利益放在第一位。不要只想着利用公家的便利，培养自己的势力，建造广泛的关系网，置企业利益于不顾。

2.选用干部时应一视同仁，切忌宠亲恶疏

“看人下菜碟”是很多管理者经常犯的错误。对于喜欢的人就委以重任，调到一些好的部门；对于不喜欢的人就弃而不用，无论能力大小。

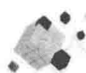
3.坚持干部选拔标准

不迁就照顾亲友关系，坚决抵制说情风、关系网。很多管理者不能有效地抵制说情风，碍于情面，就会徇私情。

4.选拔人才要有原则性

不能仅从自己熟悉的部门、熟悉的下属中挑选干部。不搞本位主义、门户之见，不分亲疏厚薄，要一视同仁这是任人唯贤的原则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告34：让合适的人做合适的事

让员工做适合的事，才能突出管理者有效执行的能力，否则就很难达到目的。这就要求管理者做到人尽其才，有效发挥人才的价值，让合适的人做合适的事。可是很多时候，管理者对自己的下属缺乏了解，戴着有色眼镜看人，全凭主观印象用人，造成了既埋没人才又耽误工作的恶果。

对于人才，管理者首先要做到善于识别人才。每个人都有他突出的一面，也总有发挥他长处的时机和地方。因此，管理者不要轻视任何一个人，而应当给员工创造条件，让员工发挥自己的长处。卡内基说过："我不懂得钢铁，但我懂得制造钢铁的人的特性和思想，我知道怎样去为一项工作选择适当的人才。"可见，卡内基的成功在于他能有效地发挥人才的价值，让合适的人做合适的事，为某项工作安排恰当的人。

李嘉诚在引进人才方面就做到了不拘一格。他的人才观非常开放，只要是人才，他都会重用，因此在他的企业中，他不仅大胆任用年轻人，甚至连外国人也不"放过"。

从20世纪80年代初期进军海外市场，到80年代中期，李嘉诚已经控股了数家英资企业，这让李嘉诚旗下企业中的外国人骤然增多。该如何管理他们呢？李嘉诚采取的方法是任命外国人担任主管，来管理企业中其他的外国人。由于身份相似，不仅有利于管理者熟悉业务，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也有利于他们和被管理者进行有效的沟通。

在李嘉诚的洋人阵容里，英国人马世民是值得一提的。他原本效力于怡和财团，这家公司是李嘉诚的竞争对手，后来他又辞职创业，开办了一家工程公司，与李嘉诚有着直接的业务冲突。但是李嘉诚并没有计较这些，相反，因为欣赏马世民的学识与才干，李嘉诚想方设法将其网罗到自己的旗下。为了达到目的，李嘉诚在1984年收购了马世民的公司，随后将其提升为和记黄埔的总经理，负责和记黄埔属下的货柜码头、电讯及零售贸易等业务。不久，李嘉诚又任命马世民为嘉宏国际和港灯董事局主席，对于李嘉诚的知遇之恩和信任，马世民自然十分感激，他勤恳工作，为和记黄埔创下许多丰功伟绩。

马世民一上任，就开始为和记黄埔赚大钱，他作为李嘉诚的臂膀，帮助李嘉诚成功收购了港灯集团。这件事情之后，更加让李嘉诚坚定自己没有看错人，而马世民也没有辜负李嘉诚的期望，在公司兢兢业业地工作。马世民不但工作能力强，人品也是一流，凡是和他打过交道的人，无不对他交口称赞。

马世民工作非常勤奋，他的日程表排得满满的，经常是下班之后还留在办公室里加班，为企业做出了很大的贡献。

由此可见，李嘉诚的用人策略，通过事实证明大获成功，硕果累累。

管理者按照各类人才不同的特长，扬长避短，量才使用，为各类人才提供最能充分施展才能的机会和条件，努力做到人尽其才，才尽其用。

【管理金点子】

1.充分了解人才，做到人尽其才

管理者应该对每个人才的能力特长做到心中有数，并根据工作性质、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



特点的要求，在人事安排上做到扬长避短。特别是对于学有专长、适宜于某类工作的人才，不要因为他成绩突出，就以为他可以能者多劳，进而安排其他工作，以防舍长就短。

2.发挥智囊团的作用

智囊团是管理者扩大了的头脑，延长了的神经，因此，有人把它比喻为外脑或思想库。现代管理者应特别注意抛弃那种“办公室里拍脑袋、会议桌上拍胸脯”的做法，应该按照科学决策的原则和程序，充分发挥集体的智慧。

忠告 35：让员工对企业有很高的忠诚度

在如何建设企业内部氛围的问题上，不少企业为之大伤脑筋。这是因为，企业内部的“亲情”氛围过于浓厚，不利于企业贯彻执行，甚至会演变为人情式管理，会影响企业的规范化；如果企业内部纯粹是一种理性的职场氛围，又可能影响员工的凝聚力，员工没有了凝聚力，对企业失去了情感，必然导致员工对企业忠诚度的下降。那对于企业的发展，也会带来不利的影响。

在如何用人，如何让企业的员工对企业有很高的忠诚度，柳传志给我们带来了很好的经验。

柳传志一直希望让每个员工都变成血脉相连的亲人，把联想打造成一个“没有家族的家族企业”。在联想的发展历程中，柳传志用自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己的行为，一再履行着自己“亲情化管理”的理念，正是因为这样，才保证了联想团队极高的忠诚度，也难怪柳传志的爱徒郭为在联想分拆后，在带领联想科技逐渐改用“神州数码”的名字时，是多么的依依不舍。

其实，柳传志在带领企业的过程中，那种视员工为亲人、家人的理念和行为，已成为联想人共同构筑“联想大家庭”的重要精神与情感纽带。

早在1988年，联想才创办4年时，公司资金并不宽裕，而这时物价上涨较快，尤其是肉价涨幅更高。柳传志担心员工生活受影响，通过公司领导层集体决策，投资了10万元，在山东聊城办了一个养殖场，并聘请专人负责养殖，为员工提供生活中所需的食用肉类。

还有一个例子，就是联想有名的“72家房客”。那是在1992年，已经有很多大学毕业生加入了联想，这时员工们的住房问题日益突出，因为住房问题影响着员工的婚姻与家庭。为此，在柳传志的倡议下，联想为员工提供贷款担保，员工只需出首期付款，就可以在北京拥有一套房。当年，联想的72名年轻员工圆了住房梦，这里面就包括后来分掌联想集团和神州数码的杨元庆与郭为。

身为企业的掌舵者，柳传志对员工无微不至的关怀，在当时让很多联想年轻人下定了决心：“这辈子跟着老柳干定了！这辈子一定交给联想！”试想，一个公司的员工集体萌生出对企业如此深厚的情谊，可谓“人心齐、泰山移”，公司又何愁不会发展壮大呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



【管理金点子】

1.建立相互尊重的劳资关系

要办好一家企业，就必须摆平自上而下的利益关系，让处于企业内部各个层次的人发挥自己在企业中作用的同时，有一个相应的回报。但是建立良好的劳资关系，取得相互尊重，享受人与人之间的温暖和快乐同样是企业管理的大事。从人性上说这是一种需要，从经济角度上讲，这样更加有利于企业获得稳定的利润和长久的生存空间。

2.在企业中营造一种家的文化氛围

管理者要做到严格标准与情感投资相结合，将“家和万事兴”的家训推行到企业中，在公司创造一种家庭式气氛，互相尊重。经营管理不能只靠制度，更重要的是靠人。只有上下级之间有感情、合作得好才能调动每个人的才能，发挥每个员工的最大潜能。

忠告 36：给新人提供展示自我的机会

罗斯福说：“一位最佳领导者，必然是一位知人善任者，他总是能够根据自己下属的能力给下属分配合适的工作，并支持他们放手去做。”可见，懂得给员工提供展示自我的机会的领导者，才是真正英明的领导者。对有能力的人才委以重任，不仅有助于发挥其才能，更有助于企业的发展。

联想集团在这方面就做得很好。魏江雷2007年正式加盟联想集

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团，主要负责联想集团大中华区和俄罗斯区的战略与运营工作。

在短短一年的时间里，魏江雷就让俄罗斯成了联想集团在国外出货量最大的区域。

联想高层看到这样的成绩单，不胜欣喜。于是，联想高层决定让魏江雷兼任服务器事业部总经理，主要负责数码外设业务方面的工作。

这一次，魏江雷再次不负众望，交出了一张让所有高层都满意的成绩单。由于魏江雷的出色表现，柳传志授命他为中国区品牌沟通部副总裁，直接向联想集团副总裁汇报工作。

当今社会，总能听到应届毕业生抱怨老板不愿接受一个没有经验的新人，使自己陷入因没有经验而找不到工作，找不到工作就更没有经验的怪圈中。而一些企业老总则总是怒斥应届生的种种“罪行”，把道德的缺失、社会浮躁等问题都归结到了应届毕业生身上，认为他们年轻浮躁，不懂得如何做事。其实，企业老总和应届生不应该互相埋怨，因为双方都有需要反思的地方。

诺贝尔奖从1901年颁发到1983年，获物理学、化学、生理学和医学奖的330多人，其中三分之一是35岁以下的年轻人。所以说，一家企业不应该把注意力全部集中在其他公司的精英身上，千方百计地想挖他们过来。应届生有一定的可塑性，只要能出色地完成自己的工作，那么就说明你选对了人，用对了人。而且应届生一步一个台阶走上去，会对公司充满感激之情，有较高的忠诚度；而跳槽者冲着高薪而来，遇到更高的薪水完全可能再离职。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



【管理金点子】

1.管理者应该与新人多沟通

团队中的新人是一个特殊的群体，一般情况下，他们对于企业的情况可能一无所知，对环境感到陌生，内心也比较敏感，也就更需要管理者给予关怀，在有条件的情况下管理者应该多跟新人沟通，特别是新人的直属上司，应尽可能多地关注新人心态的变化，了解新人需要的帮助和指导，对岗位掌握的情况等。

2.管理者应该对新人特别关注

如果管理者在对待新人的报告和方案上可以做到以下几点，新人一定会更积极地投入企业和团队建设中：对新人提出的意见或建议一定要进行批复，可先鼓励再回复，表示对新人的鼓励；对新人报告中的问题进行批注、指正；对新人思考方向性的问题善意提醒，帮助新人找到汇报的正确方法；根据新人的改进情况，可以不定期检查，让新人感觉到受重视，同时能更积极地投身到工作中去。

3.管理者应该对新人宽容一些

新员工刚来，对一切都不太熟悉，犯错在所难免。对新人要多一些耐心，多一点宽容，只要不是很大的问题，我们都可以宽容对待，但是绝对不能纵容，理清事情原委后帮助新人分析原因，让新人不断提高对于做正确的事的要求。不要出现一点失误就轻易说新人不行。当新人未能按照要求掌握技能的时候，管理者应该先自我检讨一下教导的方式有无问题，改进方法后再进行有针对性的教导和培训。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告37：对员工宽容以待，允许员工犯错

人非圣贤，孰能无过。员工犯错误一般都不是故意而为之的，导致错误的因素多种多样，除了个人的能力等内在因素外，还有很多不可控的外在因素。另外，犯错误也未必就是一件坏事，错误往往能够帮助员工看清自身的缺点，体会到自己的不足，从错误中逐渐成长起来。

在工作中，管理者要面对错综复杂的人际关系，内有自己的员工，外有竞争对手和客户，这些人每个人都性格各异，文化修养参差不齐，生活经历有别，不可能每个人的做事风格都让你满意，这时我们就需要学会包容。难道因为不符合你的做事习惯你就要把一个优秀的员工辞退掉吗？这当然是不可能的，也是不理智的。

所以，作为企业的高层管理者首先要有容人之量，这样才会有人愿意与自己共享劳动成果，为自己效劳，而事业也才能不断地发展壮大。

作为管理者，要有一颗宽容的心，宽容简单地说，就是接受别人原来的样子，不以自己的喜好要求他人。那些宽容的管理者通常能拿着放大镜看下属的优点，拿着缩小镜看下属的缺点，他们对下属的评估，正面价值多于负面价值，鼓励多于责难。在一个团队中，大家性格各异，管理者的宽容首先就表现在对下属个性的接纳，允许下属有与自己完全不同的性格、爱好和要求，有欣赏他们特点的能力，并能容忍他们的缺点。

宽容首先表现在能容忍下属对自己的不满。从负面因素来说，矛盾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



随时随地都可能发生，即使你的才华再出众，也会众口难调。如果你想有一番成就，就要具备承受责难的心态。下属的责难和抱怨其实不是坏事，这能让你及时调整自己，向更好的方向迈进。让下属讲话，既可以收集更多的信息，也能通过这面“镜子”看到自己的不足之处，便于改正。同时，这也更加有利于你了解下属，为自己所用。美国《中小企业人事管理二十四条》中写道：“记住，如果没有不满，就没有改进。”

英国诗人济慈说：“每个人都有缺点，在他最薄弱的方面，每个人都能被切割捣碎。”领导尚有失误之时，更何况是下属，每个人都有缺点，犯错也是不可避免之事。金无足赤，人无完人。身为管理者一定要调整好自己的心态，以宽容大度之心去包容下属的缺点和错误。

没有缺点的人是不存在的，现在越来越多的管理者总是期望下属不犯错，在他心里将下属塑造出理想的完美形象，如果下属犯错或是在工作上出现失误，那么他给员工自定的那个完美形象则会粉碎无疑，因此，他就会非常失望和生气。

宽容的管理者总是能够容忍下属的缺点和错误，他们知道人无完人。其实，用人之道在于用其特长，而不是追求完美。身为领导者，如果你老是挑剔下属的毛病，他们的工作热情就会因此而受到打击，慢慢地，他们甚至会产生厌烦情绪，这样他们在工作中就不会再像以前那样积极了，企业也会因此受到影响。

商界大亨希尔顿在选拔、任用人才方面就是个典范，他用人不疑、疑人不用的风格，使每一个受用者都最大限度地发挥出自己的才能，大胆负责地工作，因为希尔顿允许他们出现失误。如果这些受用者在工作中出现了失误，他通常会单独叫他们到办公室，先以鼓励为主，告诉他们犯错是难免的，然后再客观地分析其原因所在，并和受

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用者们一同商讨解决的办法。

希尔顿之所以对犯错的下属们采取这样宽容的态度，原因是只要决策层的大方向正确，员工所犯的小错也无关大局的痛痒，只要想办法找出弥补的措施就好。如果总是对犯错的员工进行指责，那么收到的效果将会适得其反，那些在工作上出错的员工从此就没有了积极性。希尔顿认为，要想让所有员工都最大限度发挥出自己的才能，对工作认真负责，宽容大度正是关键所在。

犯错是生活的组成部分，没有谁是不会犯错的。成功的管理者能够用一颗宽容的心去对待下属，包容他们出现的失误，这样的管理者将得到下属的尊敬和信任，这种管理者也是职业经理人学习的楷模。

享誉国际的一些知名公司的管理者不仅可以用宽容大度包容下属的失误，而且还鼓励这些出错的下属犯“合理性的错误”，如果是不合理的错误是不受人欢迎的，因为“合理性的错误”可以让人接受教训，从而得到成长。这样的做法和我们中国的传统观念是完全不同的。那么什么是“合理性的错误”呢？“合理性的错误”是指在工作中，尤其是在竞争激烈的经济战争中，对于担有一定风险的经营决策，敢于开拓，勇于承担风险者，或因对手过强，条件不足，或因对方配合不够，不守信用而产生的错误和问题。

如果管理者一味地把工作强加给下属，而不放权给他们，一旦工作进度或是发展方向不像管理者预期的那样，他们就会训斥下属是无能之辈，并表现出他们不是一个优秀的管理者。这种管理者会让下属在工作时提心吊胆，不敢放开手干，因为怕犯了错误，得不到管理者的谅解，久而久之必对工作失去热情。

宽容是一则重要的用人之道。身为管理者，必须要有从大局出发的远

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



见，宽容待人，即便是下属出错，也要给他们解释和改过的机会。假如你对这种管理哲学心存怀疑的话，不按宽容行事，那么你永远都不可能成为一个成功的管理者。对下属宽容以待，拥有豁达、宽容的胸怀是管理者走向成功的第一步。

【管理金点子】

1.完善惩罚机制

犯了错误可以改正，但也不能不罚，这是对犯错者的惩戒，也是对其他员工的警示。完善的惩罚机制不仅可以为犯错者提供改过的机会，还可以树立管理者的权威。

2.完善错误修正预案

有些员工所犯的错误比较严重，需要企业管理人员有比较严谨的错误修正预案，尽量减少错误给企业带来的损失。

忠告38：对员工进行情感投资

在当代职场上，很多管理者奉行的是赤裸裸的金钱雇佣关系。企业花钱雇用了你，你就得按照企业的要求来工作，企业按照与员工签订的合同来处理与员工的关系。也就是说，企业与员工之间的关系非常的简单和纯粹，就是金钱雇佣关系，员工为企业工作，企业对其支付薪水，而企业则获取员工的所有工作成果并将之转化为自己的收益。

但是，员工为之工作不仅是为了薪水，在得到物质财富之后，他更需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要满足的是精神需求。如果一个企业缺乏良好的人际氛围，员工在其中工作就会感到不舒服，自己的精神需求就得不到满足，在这种情况下，他对企业也就失去了忠诚感和归属感，跳槽成了他的重要选择。

企业需要对员工进行情感投资，需要改善其管理方式，建立人性化的管理模式。具体说来，管理者应当重视员工的精神需求，给予员工更多的关怀和帮助。应当鼓励员工之间的交往，帮助他们建立起信任和互助的人际关系，这是强化组织内部凝聚力的一种重要方式，也是提高员工素质、建立学习型组织的重要步骤，没有员工之间的信任和配合，组织就不可能高效、顺畅地运转。管理者除了在规章制度上为员工之间以及员工与管理者之间创造宽松的交流环境外，还应主动采取一些措施来增进员工之间、员工与管理者之间的关系，如可以举办各种户外活动，可以组织一些趣味比赛，也可以邀请员工到家里做客，等等。

企业只有加大对员工的情感投资，才能留住员工的心，进而留住员工的人。

英国有家名叫先锋公司的软件企业，该公司在里贝特的领导下，用不到3年的时间将利润从800万英镑提高到了3000万英镑，同时员工跳槽率也从初期的30%降到了4%。现在，公司员工达到了1800多人，为世界各国的银行系统提供外包服务。而其成功的原因，就在于里贝特的新管理战略。如果有新员工进入公司，他会在第一天收到鲜花和贺卡，欢迎他加入公司，成为公司的一员。公司举办的年度表彰大会和庆祝大会，员工都可以携家属一同参加。只要家里有急事，家属可以自由进出公司的办公室。而且，公司还为经常出差的员工提供礼物，当其出差次数积累到一定程度，公司经理会亲自出面向其颁发礼物并表示感谢，感谢他为公司做出的贡献。如果公司员工需要出席孩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



子所在学校举办的家长活动，员工可以在下午提前下班。这一系列的举动赢得了员工的好感，员工的效率和创新精神明显比竞争对手要好，这使得这家公司的业绩一直保持着快速的增长。

先锋软件公司的例子说明，对员工进行情感投资，实施人性化的管理，可以增强组织的战斗力，在一个有着由情感维系的良好人际关系的集体中，成员彼此更愿意相互帮助、共同努力。一方面，可以最大限度地减少组织内部的矛盾和摩擦；另一方面，也有利于组织内部的相互学习、共同成长，有利于问题的解决和管理水平的提高。

那如何才能更好地进行情感投资，更好地实施人性化的管理呢？

【管理金点子】

1. 关注员工的福利

企业为员工提供良好的福利，可以让员工感受到企业对自己的负责和关心，让员工摆脱后顾之忧。在一个生存能得到更好保障的地方，员工自然能减少忧虑，卸下来自生活的负担，更轻松、更有激情地投入每天的工作中，这正是企业乐意看到的。同时，良好的福利还能帮助企业培养与员工的感情，使双方不再是简单的利用和雇佣的关系，而是组成了一个利益共同体，共同努力，把事业放在中心。

2. 关注员工的健康

员工的健康不仅是员工的财富，也是企业的财富，身心健康的员工才能焕发出更大的激情。同时，身心健康才能让员工长期为企业发展做出贡献，企业也才能留住这些优秀的员工；而那些忽视员工健康的企业行为都是短视而且有害的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.建立充满关怀的企业文化

员工是企业的成员，但同时他也是一个自由人，有自己的生活，员工自己的生活状况无疑会影响到自己的工作。因而，企业管理者如果希望员工能更好地投入工作中来，就应当积极关心员工生活，必要时帮助他们解决一些生活上的难题，并在管理上为他们提供便利。只有这样，员工才能更好地处理好生活上的事情，也才能以最好的状态从事工作。企业管理者如果仅从自身利益出发，不考虑员工的个人情况，对员工生活不管不问，实施刚性的企业管理制度，就无法帮助员工处理好生活和工作的关系，只能加剧员工自身所遇到的问题。

忠告39：善于倾听员工的建议

古话说：三人行，必有我师。每个人的身上都有可以借鉴学习的地方。一个成功的管理者只有善于倾听，善于运用大家的智慧，博采众家之长，才不至于因为目光短浅而做出盲目的决策。尤其在现代企业管理界，优秀的管理者都要认真听取员工对工作的看法、积极采纳员工提出的合理化建议的习惯。

朱蒂斯是英国一家服装设计公司的老板，她的员工都是她从这个行业里精挑细选出来的人才。在公司开始运营的时候，朱蒂斯的脾气很急躁，有的时候，一张设计图看不顺眼就大声责骂员工或者当众撕毁图纸，这令员工们很头疼，她自己也知道这样做不好，但心总是静

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不下来。有一次，她又和一个员工因为一件小事吵架了。她们争得面红耳赤，谁都不愿意安静地听对方解释或者说明理由。朱蒂斯当时气愤地想辞掉这个员工，但是被手下杰瑞劝住了。

后来，杰瑞私底下找朱蒂斯谈心，带她去了当地一家鹦鹉园。在那个鹦鹉园里，成百只鹦鹉正在争先恐后地“吵闹”着。杰瑞笑着问朱蒂斯：“这些鹦鹉的声音听起来美妙动人吗？”朱蒂斯摇摇头，然后说：“不，这声音太让人难以忍受了，无论如何也与美妙动人联系不上啊!”杰瑞说：“是啊，所有的鹦鹉都在讲，它们没有一只愿意倾听，因此只会让人觉得乱成一团。你在与他人吵闹时，不也是如此吗？”朱蒂斯明白了杰瑞的良苦用心，对杰瑞说：“谢谢你，杰瑞，我知道你的意思了，如果我再这么和人讲话，只会使局面变得混乱，我手下的员工也会越来越少。”

这时候，一位顾客拎进来一只小鸽子，那只白色的小精灵安静地站在鸟笼里，朱蒂斯当即感叹道：“原来，修养来自于静静地聆听。”从那以后，朱蒂斯像变了一个人似的。刚开始，员工们还能看到她为了控制自己的情绪，脸上露出痛苦的表情，但很快她就把注意力转移了，开始认真听员工们的想法。就这样，朱蒂斯的生意越来越红火，她发现有时听更利于说，善于倾听下属的意见，既表达了对他人的尊重与鼓励，也体现了一个管理者的素质修养。在做出决策的时候，善于倾听别人的见解往往会给自己带来更多的启发和帮助。

俗话说：兼听则明，偏听则暗。一个管理者只有虚怀若谷，倾听、采纳各方面不同的意见，才能全面客观地了解事物，做出正确的决策，带动企业向前发展；而那些一听到反面意见就大皱眉头，甚至对提出意见的员工打击报复的管理者，势必会失去人心，失去下属的信赖和拥戴，企业也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就无从谈及发展。

【管理金点子】

1.认真倾听员工的意见和看法

管理者要主动听取员工的意见和看法，总认为自己永远是正确的老板不是好老板。其实，员工总是希望自己的聪明才智被管理者赏识，而管理者若是能够做到认真倾听员工的意见和建议，必定能在员工面前树立起自己的威信，取得员工的支持和信任。

2.激励员工

管理者要明白自己的角色定位，鼓励所有的员工进步，而不是让自己变成全能。什么难事都要管理者解决不是一个健康的团队应有的状态，管理者应该让员工学会处理一些难题，让他们在工作中不断提高。

3.及时赞扬员工

当员工提出了好建议的时候，管理者要及时予以赞扬，不要吝啬，哪怕只是一个小小的建议，只要是好的，你都要表扬他们。从小事上建立他们的自信心，因为自信心是取得进步的关键因素。

忠告40：对待解雇问题要有理有力

很多管理者在解雇员工时都举步不前、犹豫不决。他们对错误的录用感到内疚，不忍心解雇曾满怀期望的人。他们惧怕不得不再次经历耗时的程序找到合适的人员来替换、他们害怕处理不好通知离职的谈话，等等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



但无论何种原因，在解雇不符合岗位要求的员工时拖泥带水，对企业的影响是比较大的。快速成长的公司尤其不能容忍绩效低劣的员工，他们会削弱团队的实力，给潜在客户和商业伙伴留下不良印象，加剧对公司综合生产率的负面影响。作为管理者，你必须在解雇不符合岗位要求的员工时做到果断决绝。

管理者李佳花了很大力气，甚至联系了猎头公司，才从某大公司挖来一名关键的信息系统专家。公司满腔热情地给他安排了工作，却发现他不能胜任。李佳试图指导、帮助他，但是他的工作表现依旧没有起色。

其他同事来到李佳面前，建议他采取行动辞退这个人，李佳却犹豫不决。此时，李佳意识到自己雇错了人，但是迟迟没有行动。最后，当一位重要客户拂袖而去，其他员工也士气低落时，李佳才解雇了这位专家。

这是一个管理者在对待解雇问题上瞻前顾后的事例。许多企业管理者存在这样的问题，就像这位焦虑的管理者李佳一样，不忍心正视员工没有达到标准工作绩效的情况，更不用说毫无绩效的情况了。

【管理金点子】

1.建立严格有效的解聘制度

企业要建立并完善严格有效的解聘制度，对于不符合公司岗位要求的员工，依据公司的相关制度规定，予以解聘，让管理者在解聘员工时做到有理有据，减少心理压力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.建立公正的员工解雇考核程序

解雇员工的考核程序要做到对事不对人，要根据“目标推动行为，结果维系行为”的原则，立足于公正的解雇考核程序，对不符合公司岗位要求的员工进行解雇。

3.加强管理人员的培训

企业要加强对管理人员的培训，培养管理人员果断、高效的处事风格。此举可以让管理人员在淘汰不合格下属的时候做到坚决、不优柔寡断，不被情面问题所羁绊。

忠告41：许下承诺就要尽力去兑现

信用是立政立国的根本，也是人人都应该遵循的行为准则。如果不守信，就失去了做人的基本原则。

信用是企业的生命，诚信是管理者的名片，要想成为一个优秀的管理者，必须做到“一言既出，驷马难追”。然而在现实中真正做到一诺千金的管理者却很少，重承诺轻兑现成为影响员工忠诚度的主要原因之一。

有位叫张进的创业者，他开了一家饭店，生意不是很好，他每天都在想如何能把饭店做大，把生意做得红红火火。有一天，依然没有什么顾客来这吃饭，张进和领班阿微一起聊天，张进说：“阿微，你有什么办法能把咱们饭店的业务做大，成功后我将给你提成流水的20%。”阿微说：“老板，您说话算数吗？”张进说：“肯定没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



问题，你尽管想办法，只要是你拉来的顾客我就给你提成，说到做到。”阿微说：“好，那我可以动用我姐夫的关系，让他们单位的人都来这吃饭。”阿微真的把他姐夫这个业务给拉来了，和他姐夫关系不错的朋友也来这吃饭。经过阿微的努力，饭店的生意终于起死回生，来吃饭的人越来越多，以至于张进又开了一家分店。

到了年底，阿微提出提成的事情，张进以没有合同为由，说当时只是开个玩笑，只同意给阿微涨20%的工资，阿微什么也没有说，辞职走了。

过完春节，饭店开张后，生意一落千丈，根本没有多少人来吃饭。过了半年，张进把分店关了，又过了几个月，总店的生意也不好。这时张进想起阿微，又和阿微谈提成的事情，阿微说：“张总，我做不到了，我姐夫他们单位今年都去我现在的饭店吃饭，老板给我40%的提成，半年前已经结过一次了，对于你来说，已经没有机会了。”说完阿微就走了。张进非常后悔，连连叹气。最后，张进被迫把饭店转让了出去。

张进为了一点利益失信于阿微，从而失去了最好的伙伴，也失去了生意以致生意惨败。

作为企业的管理者一定不能重承诺轻兑现。管理者以为为员工画一个大饼就可以激励员工前进，但是那个永远也得不到的大饼很快就会失去作用。员工失去了前进的动力，也失去了对管理者、公司的信任，不再努力甚至会退步，这就是重承诺轻兑现造成的恶果。管理者要轻承诺重兑现，不轻易对员工许下承诺，但是只要是许下的承诺就一定会兑现，这样不仅可以增加管理者的诚信和威严，也会给员工注入了一剂强心剂，激励员工奋进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有的管理者是因为故意不兑现诺言而失去了员工的信任，有的管理者的失信则是由误会造成的。管理者在承诺的时候没有说清楚，员工的理解有歧义。员工按照自己的想法去努力，达到自己理解的目标找管理者去兑现诺言时，管理者因为标准不一样而拒绝。这种情况是由于沟通不畅造成的，不只员工感到委屈，影响工作积极性，管理者也很无辜。为了避免这种状况的发生，管理者在许下诺言时一定要慎重，和员工沟通清楚，避免员工走弯路或走错路，造成管理者和员工双方的损失。

【管理金点子】

管理者如果希望通过承诺对员工进行激励，那么管理者一定要讲究方法，管理者要言必行，行必果，建立诚信、信守承诺的形象和企业文化氛围。管理者通过承诺来激励员工时应做到以下几点：

1. 目标明确

承诺的目标一定要明确，和员工经过沟通达成共识，制定详细且可考查的目标，避免软性指标，从前期避免影响承诺兑现的隐患。

2. 公开兑现承诺

以公平、公正、公开的原则来兑现承诺，给予员工以肯定和鼓励，通过兑现承诺对所有员工进行更深层次的激励。

3. 建立兑现制度

用制度来保证承诺的兑现，丰富企业文化，使诚信贯彻到企业发展的每个环节之中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告42：与员工共患难，同享乐

作为管理者，身处逆境时，与下属共渡难关；时来运转时，千万不可独自居功，尽享成果。唯有如此，才能赢得威望，得到下属拥护。

某地一家个体民营建筑公司的老板，十年前靠朋友、同学帮忙，白手起家成立了一个工程队。那时他还能与工友们称兄道弟。几年后，当他拥有一定数量的固定资产时，便开始摆起老板的架子。而工友们不仅在各项待遇上没有变化，就连顺路搭他的车回家都不行。

不久，那些同他一起创业的工友们便纷纷弃他而去，致使他生意经营惨淡，从此一蹶不振。

试想，谁愿意自己为之效力的领导是一个忘恩负义的人呢？如果领导的魅力丧失殆尽，并且背上不仁不义的骂名，就没有人愿意为他效力了。

无数的成功人士都是从一点一滴做起，逐渐成长起来的，他们之所以能取得卓越的成就，靠的就是能与下属同甘共苦、患难与共。如果上下一心，力往一处使，还有什么困难克服不了呢？其实，与人共患难并不是一种难事，因为危难情况下，共渡难关、同舟共济往往是唯一的选择。但危难之后，苦尽甘来，如果仍能与下属共享快乐，这才是真正的优秀领导者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个组织的发展壮大要依靠领导与下属共同努力，同舟共济。而患难之中形成的上下级关系是最牢固、最可贵的关系，因此，一定要珍视这些关系，善待这些下属，这样在你再遇到困难时，才会有人死心塌地的帮你。身为领导，一定要做到与下属既能共患难，又能同享乐，安不忘危，实现下属的满足感和成就感，更好地借助大家的力量，从而使自己的事业蒸蒸日上。

俗话说：一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩。不论你是怎样的好汉，都需要别人的帮助，而那些旧关系、老朋友是最有可能帮助你的人。

【管理金点子】

管理者要善于团结下属、善待员工，特别是那些与自己创业奋斗、患难与共打拼出来的老同事、老员工。只有这样，才能凝聚起集体的力量，来完成个人无法完成的事业。

1.给予员工全体认同感

强调集体为团体的目标共同努力。如果一味地讲“你如何……”或“我怎样……”就会抹杀团队意识，导致员工对团体工作漫不经心。

2.建立团体的历史

你可以偶尔在适当的场合把过去一些有意义、特殊的事件向员工叙述，和老员工一起追忆往事，加深情感，表明你不忘本。另外，在员工生日或其他值得庆祝的事件发生时，你应该主动安排庆祝会。这样日积月累，团体的历史便会逐渐形成，有了历史，这个团体自然增加了对员工的吸引力。

3.强调团体工作的重要性

你应该以身作则地表示出“只要我们赢了，谁居功都无所谓”的态度。换句话说，管理者时时刻刻要担心这个工作团体是否能达到目标，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不必担心谁出风头谁居功的问题。如此一来，团队成员都会全力以赴。

4.实施团体激励的措施

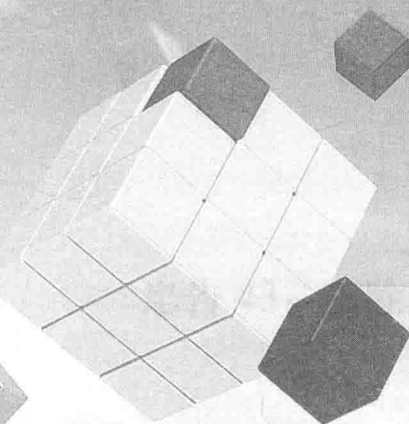
除了个人奖金制度外，应该设定一套奖赏的办法，以实现团体激励；此外，企业得到特殊的奖励，也应该与员工共享。

5.心理上与员工保持亲近

要采用重在参与的态度与员工保持联系，适度参与员工的活动，了解他们的感觉与想法。同时，也必须保持一定的距离，否则过度的参与会带来彼此的过于熟稔，从而招致员工的轻视。

另外，与员工共同体验也可产生伙伴意识，增进密不可分的伙伴关系。所以，与其和员工共进午餐，不如在员工晚上加班时也加入其中，如此，必能增强同甘共苦的患难意识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第五章
好的管理来自好的制度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告 43：破除僵化思想，建立创新机制

成功的企业管理者往往更容易沉醉于自己取得成功业绩的经营模式当中，这就容易造成企业的制度僵化，过去的成功模式反而束缚了企业的发展和进步。

张亮是一家连锁快餐店的老板，他对快餐店的经营有一套独到的经营方法和规定，其规定具体到每一家餐厅经营的每一个方面。多少年来，这家公司一直重视工作过程的标准化，一切活动均由总部下达指令。由此，张亮的快餐连锁店发展出一种成功的模式，从一个市场发展到另一个市场，确保每一家店的一致性和高效率，以吸引顾客并击败对手。

然而，近年来消费者对饮食的要求越来越高，各种快餐店层出不穷，竞争者通过提供新的饮食品种来适应消费者的需求。在这种竞争之下，张亮的快餐连锁店就显得墨守成规了。张亮的公司对这一变化反应缓慢，它原先重视一致性和高效性的优势模式反倒成为了劣势。

虽然张亮等高层管理人员都已经意识到了这些问题，却很难抛开原有的成功模式。

其实，真正的问题在于，这些公司的管理者过分依赖于过去创造成功

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



业绩的管理模式，他们仅仅采用被证明为正确的策略与行动，而没有根据现实情况对公司的模式进行升级。

按照老经验做事的危害还表现在它阻碍了管理者的创新意识，不能突破已有的思维惯性。然而，管理者只有不断地创新才能让事业变强大，创新精神对于管理者来说，是相当重要的。但在现实中，有不少管理者都因循守旧，做事和思考问题总是爱用过去的经验衡量，然后再做出自己的判断。在客观环境发生变化时，依然固执己见。

管理者按着老经验做事的主要原因是出于悲观心理，惧怕失败。悲观心理会让管理者失去信心，意志消沉，抑制了创新思维。总是怀着悲观心理会容易按照惯性做事，而不愿开动活跃的思维。因此总是因循守旧，忽视了客观条件的变化需要采用的新方法。

【管理金点子】

企业获得最初成功的新思想有时会被一种沉醉于现状的僵化思想所取代，当企业面对的市场环境发生变化的时候，过去的成功模式反而会束缚企业的进步。企业可以参考以下几种方法解决这个问题。

1.企业管理改革

企业管理变革的最终目的，并不仅限于扭亏为盈等短期行为，更重要的是通过变革，使企业对变化万千的外部环境做出快速反应，以确保企业能在激烈的竞争中保持优势。

2.建立企业创新机制

企业要想发展，必须时刻保持创新状态，保守的企业是不会有发展前途的。企业的创新，需要从文化、制度、机制等多方面进行，只有不断创新，才能保持企业的活力，帮助企业快速成长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

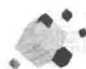
忠告44：企业需要信息化管理

俗话说：知其然还要知其所以然。不然很难明白事情的来龙去脉，又谈何从中找到症结，找到问题的解决方法呢？因此，管理者要学会收集信息、分析信息，帮助解决管理中遇到的实际问题。

20世纪60年代初，日本人通过我们的《人民日报》发现，北京的公共汽车上的那个瓦斯大气包不见了，这就意味着能源问题已经得到改善，日本人推断中国汽油缺乏的问题已告缓解。不久之后，《人民日报》又登出铁人王进喜扛着钻井机行进在风雪中的照片，图片中依稀可见小火车站的站牌“萨尔图”，虽然日本人查遍中国地图也找不到这个小地名，但日本人分析：从图片中能够使用“人拉肩扛”的场景来看，油田肯定离该火车站不远，于是他们沿着中国的铁路线逐段估测在那个时间可能降大雪的区域，准确地推出该油田就在东北地区松嫩平原上。经过上述分析推理，日本人预计依照中国当时的工业水平，要想开发这个油田需要进口技术和设备，而高寒地带原油外运存在困难，就地提炼比较符合情况，需要进口这类设备。

果然，四年后中国就炼油成套设备进口问题向国际招标，在别的国家茫然无知的情况下，日本某公司却由于早有准备而轻松夺标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这是该企业在竞争情报领域运用信息分析方法取得成功的案例之一，虽然这个情报分析案例的结论看似异常简单，结果仅仅是“中国将来要进口成套炼油设备”，但它是综合运用信息分析方法产生的：合法地运用公开出版发行的《人民日报》进行现有的信息分析、符合实际情况的资源需求分析、相关地理情况分析、所在地气象情况分析等。

对于生产经营来说，信息的收集、分析与处理异常重要，这往往关系着企业发展的进程、市场竞争的结果。对于企业内部管理来说，这个道理同样适用。作为管理者，我们要善于从现象中找到问题所在，就问题本身做出改善，保证管理工作能更好地进行，用内部的和谐带动企业外部的发展。

【管理金点子】

1. 信息化需要转变成为思维模式

企业管理信息化从表面来看是计算机管理信息系统引入旧有管理模式的行为，看似是一项技术性的工作，实际上它是一种先进管理思想和管理模式的引入，是企业进行管理创新的过程，而有创新和改革肯定涉及组织结构的调整、管理方法的改变和利益的重新分配等问题，模式的变化一定会伴随着很多人的反对意见；同样，这种流程的优化、管理体制的革新必然会触动一部分人特别是相当一部分管理者或者员工的既定利益，从而使他们对管理信息化工作采取不合作甚至抵制的态度。

管理信息系统建立以后，要求员工改变原有的工作方式，学习新的、更多的知识和技能。

2. 管理需要信息交流

实事求是、有目的性地分析企业当前的实际情况是企业开展信息化管理的基础。企业管理做到信息化，能够有效地解决企业管理中存在的问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题，但作为管理者首先要了解企业目前发展遇到的瓶颈和主要环节存在的问题，从问题出发找答案，才能做到有的放矢，集中、快速地解决关键问题。这就需要管理者对企业的整体发展战略、企业核心需求、人力资源匹配情况、供应生产经营销售等各个环节进行详细深刻地分析，找出当前最需要解决的突出问题。

忠告45：公平用人，唯才是用

管理者和员工是平等的，管理者要放下架子和员工交流，尊重每个员工的人格和尊严，真诚地关心每个员工，才能与员工建立良好的互动关系。管理者还要公平地用人，不以员工与自己的亲疏远近来评定员工的能力，要唯才是用，以才能作为任用员工的主要标准，使员工拥有能发挥才能的空间和机会。

2003年新东方成立了教育集团，花费100万元委托普华永道重新分配高管和股东们的股份。创始人俞敏洪，因此被看成是家族企业和管理混乱的主要负责者，退居二线，担任董事长。由胡敏任总裁主政新东方，胡敏大刀阔斧，对新东方的组织和人事制度开刀。

胡敏对于新东方的内斗和管理混乱，开出了规范化的药方。在胡敏的主持下，股东会、董事会、监事会到总裁办公会的组织结构和职业化管理结构，在形式上从新东方建立起来。但问题是，胡敏的改革，并没有触及新东方的管理弊端。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



实际上，新东方合理的利益分配机制尚未成形。这就产生了新的问题，用江博的话说就是：“每一个人都想在新东方拥有什么，又惧怕别人拥有更多。”仅仅一年后，宣布把工作重心转移到战略和上市目标的俞敏洪，不得不重回新东方，收拾残局。在混乱中，胡敏向俞敏洪递交辞呈，离开了新东方，另立门户。新东方第一次职业化管理的尝试，最终以失败形式告终。

2005年，是新东方上市前的关键一年，俞敏洪迫切希望解决公司的管理短板问题。这一年，新东方第一次公开向全球招聘高级管理岗位人才。面对媒体，俞敏洪按捺不住求变、求贤的心情，向外界呼唤：“现在新东方不缺优秀的校长和老师，许多中高层领导都是从最基层提拔起来的，急需专业的国际化人才，特别是在财务、市场、人力资源等领域。”

俞敏洪作为董事长，他的心声是：现在新东方急需要这样的专业管理人才，如在人力资源方面，可以为新东方搭建一套先进的十几年不过时的平台，在财务和运营方面也可以提出自己的看法和见解。新东方也将实行人才提拔双轨制度，内部培养有潜力的人员，但这需要时间，而招聘的高管来了就能独当一面。

随后，一大批优秀的职业经理人空降新东方，打破了内部的利益藩篱。例如，原来四分五裂、各条各块一家独大的主要依靠——财务独立，随着新东方CFO谢东萤的加入，会计事务所审计、内部成本风险控制、第三方监督等新的财务管理制度建立，抵消了新东方各个板块的利益阻力。

随着公开、公平、透明，风险可靠的硬财务制度的建立，原来依附其上的内部斗争基本终结。在新制度的阳光下，新东方的人事、产品、业务，重新走向正确的轨道。管理者和员工各司其职，和谐的秩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序初步建立起来。俞敏洪曾设想过的管理权和所有权两权分立的新东方图景，有条不紊，在职业管理团队的打理下，渐渐清晰起来。

“很少有企业的改革像新东方这样，从大乱实现大治。”俞敏洪这样评价新东方的职业化管理进程。而新东方的上市，一定程度上解决了公司内部的管理问题，同时也把补习班形式的短期教育培训，推向了流水线的大规模制造之中。

如果比较一下中外企业的管理、制度体系和核心竞争力，中国企业的优点固然很多，例如人力成本低，市场利润水平总体较高，增长潜力大，可塑性强等，但是缺点也十分明显。大多数的中国企业，即便是民营企业五百强、在海外上市的中国概念公司，管理上都存在这样或者那样的缺陷。一些投机者，甚至是巴菲特这样的价值投资者，都对中国公司管理层的不成熟、非职业化、家族化集权、决策风险大等问题颇为敏感。

事实上，这些问题，绝大多数都与管理专业化、职业化程度较低，内部管理和风险决策制度的不完善有关。所谓管理的专业化和职业化，本质上都属于管理人员职能和责任的专门化、制度化问题。

管理者能否公平地用人影响着人才能力的发挥和企业实力的发展。管理者只有做到唯才是用，公平地对待每个人才，给予其合适的发展空间和职位，人才才会以最大限度发挥才能来回报管理者的公平待遇。如果违背了公平原则，管理者就失去了人心，失去了人才就失去了企业的核心竞争力。

【管理金点子】

1.学会肯定和欣赏每位员工的不同之处

每位员工在工作中都有自己的特色，管理者如果能正确认识这些特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



色，注意以客观的态度对待每一位员工，不仅能够提升自己在员工心目中的形象与魅力，还能有效提升员工的工作效率，有效防止在管理工作中出现的不公平现象。

2.优化部门管理，各司其职

明确每个管理部门，甚至每个管理者的分工，在制度面前避免交叉管理，严格按照制度规定去执行。

忠告46：真正发挥企业绩效考核的作用

员工的利益与企业的绩效考核是息息相关的，好的绩效考核可以充分调动员工的工作积极性，激发员工的工作热情，而有规定、无考核的绩效考核容易使考核流于形式，无法发挥其应有的作用。

例如到了每年年终，许多企业的人事部门都开始为年终的绩效考评做准备。然而，大部分企业的年终绩效考核都是流于形式的。究其原因，主要是管理者应付了事、绩效目标难以衡量、管理者缺乏相关的训练、拉不下面子、打分标准不一、只问结果，不管过程等。还有一个更为根本性的原因——企业对绩效考核和绩效管理本身的认识就存在偏差，简单地认为绩效考核就是绩效管理，只看到需要评估部门和员工表现的一面，而忽视了其他更为重要的考核因素。

有七个好朋友住在一起，每天分享一桶粥，不过显然一桶粥不够他们喝，而且有人喝得多，有人几乎喝不到，于是大家想要找到一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公平的分粥办法：开始的时候，他们靠抓阄决定由谁来分粥，分过的人不再重复参与抓阄。可是七天下来，他们都只有自己分粥的那一天是饱的。

后来他们决定推选出一个道德高尚的人出来分粥。权力会产生腐败，大家为了能够得到多一点粥，开始挖空心思去讨好和贿赂分粥人，这样整个小团体的氛围非常不好。

忍无可忍之下，七人组建了三人的分粥委员会及四人的监督委员会，双方互相攻击，浪费了很多时间，粥吃到嘴里的时候都已经凉了。

最后他们想出来一个有效的解决办法：七个人轮流分粥，但负责分粥的人要等其他人都挑完后拿最后剩下来的那碗。为了不让自己吃到最少的，每个人在分的时候都尽量分得均匀，就算分不均，后果也只能自己承担。就这样，大家和和气气地喝粥，日子越过越好。

管理者确立目标后的主要职责就是建立一个“轮流分粥，分者后取”的规则，让每个员工按照既定的规则自我管理。这个规则一定要兼顾公司利益和个人利益，并且要让个人利益与公司整体利益统一起来。所以界定工作的使命就成了决定成果的重要基础。

【管理金点子】

1.建立绩效管理体系

管理者要基于公司实际情况，结合绩效管理理念和方法，建立自己的绩效管理体系。整个体系要以关键绩效指标、工作目标和能力发展计划为载体，分为绩效计划、绩效指导和绩效评估三大环节。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2.改善绩效管理系统

管理者制定的绩效管理系统要适合自己的公司，绩效管理系统必须随着企业的发展而不断改进，在不同的发展阶段采用不同的方法和策略。

忠告47：学历不是评定人才的唯一标准

选拔人才有很多不同的标准，每个管理者都有各自偏重的因素。尽管大多数管理者认同能力的重要性，但却常常在工作过程中疏忽大意，过于看重学历。

学历只能代表一个人的学习能力，这种学习能力表现在对书本知识的接受、理解能力，并不能代表一个人工作能力的高低。工作能力由专业知识、专业技能、工作经验、工作方法等多方面能力组成，只有这几种能力相互协调共同发展才能使一个人的工作能力得到提高。

据说，索尼公司有1万多名雇员，他们自进入公司起学历就被封存起来，这样做是为了让他们公平去竞争。在工作中，大家不论学历高低，只比能力大小。经过一段时间后发现，公司高端科技人员中有相当部分的人并不是科班出身，而是学历不高但善于创新、不拘泥于传统的普通学校毕业者。这些人使得索尼公司成为全球知名的电子公司，高端产品不断问世且畅销全世界。

管理者要知道企业雇用员工是为企业服务，首先注重的应当是员工的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作能力，而且员工不只要有能力，还要认同企业文化，能够融入企业之中，与企业同事相互配合通力协作。如果以学历为单一标准来挑选人才，会因为学历而忽视了对员工其他方面能力的考查，也许就会错失一些低学历高能力的人才，致使高学历低能力的人占据着企业的重要职位。这是对人才和职位的双重浪费。

【管理金点子】

1.学历和能力结合起来

学历和能力并不是对立的，它们可以统一起来。学历可以转化为有效的生产力，丰富的知识积累为能力的提升提供有力的支持。

管理者在挑选提拔人才的时候也不能矫枉过正，对学历高的人产生排斥心理，错过了学历与能力兼具的人才。管理者要以才能为衡量人才的主要标准，结合其他条件综合评价。

2.建立健全考查体系

作为一名优秀的管理者，要有独特的眼光和健全的考查体系，这样才能选拔出最适合公司环境、在职位上发挥出最大才能的人才。切不可用单一的标准来衡量员工，这样不仅会耽误员工的发展，公司也会因此而蒙受损失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告 48：不在惩罚中掺杂情感因素

惩罚措施是企业必要的管理措施，惩罚措施可以规范员工的行为，对员工的错误行为给予指正和惩戒，降低员工的犯错概率。如果没有惩罚措施，企业的管理就失去了有效性，无法对员工进行有效管理会严重降低管理者的威严和企业的执行力。只有正确地施行惩罚措施才能使其发挥预定的效果和目的，惩罚只是规范员工行为的途径而不是目的。没有配合奖励的单一惩罚措施无法提高企业的管理效率和员工的工作效率，甚至会打击员工的工作积极性。

惩罚措施的施行以公平、公正、科学、合理为原则，管理者不能在惩罚中掺杂个人恩怨和好恶，更不能趁机打击迫害、报复受罚员工。

张华的企业越做越大，他的自我意识也越来越强。张华非常小心眼、爱记仇，爱面子的他无法容忍别人顶撞他或者提出与他相悖的意见。只要有员工得罪了他，他一定巧立名目对员工进行惩罚。受到惩罚的员工苦不堪言，大部分都不得不离开公司。没有受到恶意惩罚的员工也对张华的人格产生了怀疑，不敢得罪张华，一有机会就立即离开公司。人才的大量流失给张华的公司带来了致命的打击，张华却不知醒悟，继续采取着严厉、无理的惩罚措施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惩罚措施是为了规范员工行为，给违背规章制度的员工以惩戒，给其他员工以提醒。惩罚措施要想发挥有效的作用，必须保证惩罚措施本身的公平、公正、科学、合理。如果管理者将个人恩怨和好恶掺入了惩罚之中，对犯错的员工加以打击报复，就会失去惩罚措施的公信力结果，不仅仅表现为受到惩罚的员工不服气，而且其他员工的情绪也会受到影响，怕下一个受到打击报复的人会是自己，要么纷纷离职，要么人人自危。这两种结果对企业造成的损失都是无法估量的。

【管理金点子】

1.抛弃个人感情因素

每个人都会有个人好恶，感情因素会影响个人判断，但是处于管理者的位置就必须抛弃个人的成见与好恶，公平公正地对待每一位员工。即使和员工有一些冲突，也要做到公私分明，和员工的个人恩怨不能牵涉到公司管理之中。

2.提高个人能力和修养

管理者要想管理好一个企业，首先要管理的就是自己，努力提高个人能力，对自己的行为加以束缚，使自己成为企业员工的工作榜样，以自身的人格魅力和工作能力来赢取员工的信服，这样的管理者才能得到员工的尊重和拥护。如果管理者将个人恩怨和好恶掺杂到了公司管理之中，甚至借惩罚员工，那么会严重影响管理者在员工心中的形象，对企业文化和环境产生严重的损害，使员工无法从企业中得到归属感和安全感。员工一旦失去对企业的忠诚，就无法对企业发展贡献出全部力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告49：建立合理、恰当的奖励机制

在现代企业管理工作中，对于员工给予一定的物质奖励尤其重要。企业的管理者为什么要对下属进行物质奖励？很明显，企业对员工的奖励是以约束员工按照组织经济绩效最大化的原则为目的，最终是为了企业的长远发展。这也就启示我们，企业对员工进行奖励是有目的性、有针对性的，最终是希望员工能以企业组织所设想的方式行事。企业的奖励政策与企业的规章制度构成了一个渠道，员工在这个渠道内去通达企业组织目标以及员工个人目标。因此，我们可以说奖励的目的在于引起员工的干劲，最终服务于企业的绩效。

管理者不要轻视物质奖励的作用，因为物质是人类生存的基本条件，衣食住行是人类最基本的物质需要。从这个角度来说，物质奖励对于刺激员工的积极性和进取心有着不可替代的重要作用。给予员工及时的物质奖励，使员工因为努力工作、取得成绩而得到实际的回报，员工会有更多的努力投入工作之中。

瑞蚨祥是一家北京的老字号，瑞蚨祥创始人叫孟鸿升。由于瑞蚨祥百年以来始终坚持“至诚至上、货真价实、言不二价、童叟无欺”的经营宗旨，长期以来赢得了消费者的信赖，瑞蚨祥也成为一个享誉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海内外的中华老字号。瑞蚨祥的成功自然是与老板的经营分不开，但是孟鸿升善于用物质奖励来鼓励员工也是一个重要的原因。孟鸿升利用物质奖励激发下属的工作积极性，方式主要有两种：一是红利均沾，二是入股合伙制。对于没有资本的员工，采取年底分红的方式；对于有本钱的员工，采取入股合伙的方式。

对有功劳者，孟鸿升特设一种类似于现在股票的东西，每年从盈利中抽出一份特别红利，专门奖给对瑞蚨祥有贡献的人。这种股份是永久性的，一直可以拿到本人去世。有一次，瑞蚨祥对面的一排商店失火，火势迅速蔓延，眼看就要扑向瑞蚨祥门前的两块金字招牌。但是其中有一个叫吴思的伙计毫不犹豫地用一桶冷水将全身淋湿，快速冲进火场，抢出招牌，头发、眉毛都让火烧掉了。孟鸿升闻讯，立即当众宣布给吴思一份这样的功劳股。这个事件对其他伙计鼓励很大，从此以后，伙计们对瑞蚨祥更加兢兢业业。

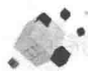
奖励是一种正面、积极的引导方法，它具有感召力和吸引力。在员工工作之前，奖励具有提示和引导员工的作用。在员工完成任务后，它能给予员工鼓励，促使员工保持优秀的行为，谋取更大的进步。奖励对于员工能力提升、员工能力培养有着不可替代的作用。物质奖励在奖励中占有的分量非常重，要合理、恰当地运用好物质奖励，并配合着精神奖励给予员工积极进取的示范作用和力量。

【管理金点子】

1.奖励要合理

企业的管理者都应该注意到物质奖励的重要性，但是给予下属不合理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的物质奖励不仅不会有助于工作而且还会对工作产生反作用，甚至使工作变得更糟。这也是企业管理者应该警惕的。

为什么呢？原因就在于将奖励变成了另外一种形式的惩罚。看看企业的奖励计划吧，奖励的金额变得越来越低，奖励的标准变得越来越高，奖励就已经成为一种惩罚。这个时候企业内部最容易形成对组织毫无意义的非正式组织，员工会用自己的方式来进行对抗和保护，例如，降低产量和减少业务成交量。奖励的作用应是激励，而不应当成为一种惩罚，因此在进行奖励计划设计时一定要注意这种转变。

2.不要把奖励当成竞争的产品

如果把奖励当成内部竞争的机制，当有人向团队内的其他人进行求助的时候，很多人会以种种理由避开回答。这种关系复杂到什么程度？大家都知道如果客户给销售人员打电话，就意味着合同基本可以签订下来了。但是由于奖励变成竞争，大家都不会转告当事的销售人员某个客户打电话找他。由此而引发的公司客户流失，企业形象受损等情况十分严重。更有甚者，去偷取其他销售人员的客户资料，甚至在客户面前诋毁自己公司的销售人员。这些都是由于奖励造成了一种竞争，而竞争最后又演变成了一种矛盾，这种奖励措施收到了很坏的效果。

忠告50：绩效考核，以结果为导向

现代企业着眼于结果，实现结果管理，是评价员工创造价值和提升员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工个人技能的有效手段。企业通过一系列的评价指标，对员工的行为和行动做出公正、合理并且令人信服的评价，从而依据评价结果做出晋升、降职、调动、培训和调换工作或辞退等决定。

在向结果型企业转变的过程中，企业要想使员工树立绩效意识，提高员工的执行力，就需要在管理中以员工的执行结果为重点，运用考核的办法使员工改变低效甚至无效的工作方式，踏踏实实地提高每一环节的工作效率。作为一名领导，在工作中一定要树立“以结果为导向”的工作理念，要想方设法去保证工作的落实，为企业创造效益。如果是客观的原因，那我们无能为力；如果因为我们自身的悲观判断就选择放弃，那等于是自毁前程。

大众汽车公司一直被认为是最为科学和理性的公司，而最能体现其理性特点的莫过于其施行的结果管理。在大众汽车公司，结果管理工作被当作一个系统工程。主管和员工共同讨论和制定绩效目标，并且这个结果目标必须是具体的、可执行的、有明确时间表的。只有员工能够准确地描述自己的具体工作是什么、这些工作的具体标准是什么、为什么要做这些工作以及完成这些工作的时间期限等，绩效计划的工作才能告一段落。

大众的绩效考核十分注意对员工的执行结果进行考核。大众汽车在考核中引入了“六西格玛”概念，用它来解决管理人员、公关人员的考核不易量化的难题。而员工也可根据这些行为准则评价自己的主管。对于具体执行工作，能量化的尽可能用严格的标准量化，如公关人员的工作量化情况可以用接了多少个电话、回了多少电话、用多少时间来回答、安排了多少拜访等来进行。通过对这些十分具体的工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的考核，不仅公关人员、管理人员更加务实和注重结果，其他的员工也会深受考核的感染，积极改变自己的行为方式。

除了对工作业绩进行考核以外，大众汽车公司还对员工的价值观等方面进行考核。每一个进入大众汽车公司的员工都要经过一系列的价值观培训。考核的目的不是让员工背诵价值观，而是考查员工是否在平时的工作和生活中能用实际行动和工作的结果来理解和强化公司的价值观。

通过大众汽车的结果管理，不难看出公司对于员工是否用实际行动执行计划、实践战略和价值观的重视以及对各级管理人员在执行和关注具体结果方面的高要求。

在工作中，很多领导只知道去安排工作任务，却不重视工作的最终完成情况，他们也在努力工作，耗费大量的时间和精力来做工作，最后却出现投入多但效果不佳、意义不大乃至做出错误的事情。如果工作中以结果为导向，那么这样的局面就不会出现。因为有了预期的结果，工作起来就会有明确的目标，就会灵活应变，行动迅速。

【管理金点子】

1.站在结果的角度去思考问题

站在结果的角度思考问题是以结果为导向核心强调的一点。因为只有先考虑结果的要求，才能做到以结果为导向，不然就是一句空话。具体来说，“以结果为导向”包括以下内容：以达成的目标为原则，以完成的结果为标准；在具体结果面前，只有成功或者失败；在结果导向面前，不要轻易放弃，因为放弃就意味着失败；在目标面前没有体谅和同情可言，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所有的结果只有一个——是或者否；在工作和目标面前，没有“人性”可言，因此，再大的困难也不能退缩。

2. 动起来是前提

作为一名领导，有时不能只要求完美，要让员工真正去执行，先让自己动起来。例如，让你负责一个组装的项目，如果某个环节缺少一个配件，在这种情况下，语言描述哪里缺了什么配件是很难说明问题的，最好以结果为导向，直接来分配、组装，完整地演示一遍。很多项目都需要采用演示这种方法，其实这也是以结果为导向的一种思维方式。

3. 要有一个结果性目标

结果性目标是以结果为导向的一个重大要素，如果能把这个目标写成一个书面承诺，结果是最好的。这种做法体现了员工对自身一种比较严格的要求，就算不能在预定时间完成任务，至少差距能够一目了然。

忠告 51：让员工在融洽的环境中合作

不管是个人喜好还是生活习惯，都会随着环境的变化而变化，这是一个潜移默化的过程，不是一朝一夕能办到的。因此，管理者要懂得，绩效体系要建立在融洽和谐的基础之上。

气氛和环境能够影响人，这是显而易见的道理。管理者在企业管理中，要树立企业的发展理念和文化核心，让员工在融洽和谐的氛围下团结合作，为企业创造更多价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作为世界知名公司，IBM公司与苹果公司截然不同。前者以处理大量资料闻名世界，后者以图像处理技术独霸全球，他们的成功取决于各自的经营理念。

据说在IBM公司的员工桌前常摆一句座右铭，上面写着“Think Big”，以鼓励员工发挥其创造力，提醒他们想象的空间要大、视野要宽、胸襟要开阔，具有IBM公司意识形态的人，会认同“想得大”带来的开阔思维；苹果公司的员工从上到下也都信守一个理念，那就是“Think Different”，每个人都不断地要求自己要有创意、要时常更新观念、要去思考新的方法。苹果公司的员工都能明白“想得和别人不同”对自己的岗位乃至一生都有重要的意义。

绩效管理与企业和员工其他方面的管理一样，需要一定的准备和基础才能有条不紊地进行下去，古人有云：凡事预则立，不预则废。事先“预”与“不预”对某些明显具有两面性的事物的成功与否起着决定性的作用。企业实施绩效管理的基础，按照作用和特点可以简单地分为软性基础和硬性基础两种。企业具备的软性基础可定义为企业的氛围基础，这里说的氛围基础并不等同于文化基础，因为文化基础的层次更深。

【管理金点子】

企业需要一个好的环境来激励和促进员工为组织创造更多利润，有些元素是和谐融洽的企业氛围一定并且必须具有的。

1.融洽的企业氛围一定要坦诚

在组织中，交流和沟通都是必不可少的。不能坦诚地交流就谈不上付

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出和得到信任，没有信任的团队是不可能团结的。只有团队的每一项决议经过大家共同讨论，基于公开的态度，取得大部分人的一致意见后做出决策，在决策之后，大家才会积极执行，这样的企业和团队才能具有统一的行为基础，才可以营造出友善融洽的氛围。

2. 融洽的企业氛围一定要明辨是非

真正对企业和团队有帮助的管理者和员工，不会对是非问题做出简单的评价，而是在对事实进行充分了解之后再做出判断。管理者得到信服的关键在于是否处事公正，员工得到好感的原因大部分也是拥有指出错误和问题的勇气，对事物做出公正的评价。如果大家都能做到这一点，所有人的沟通就变得简单，问题也能够在第一时间被提出来，合作也就变得愉快起来。

3. 融洽的企业氛围一定要从善如流

管理者一定要有从善如流的精神，一旦发现问题立即承认，并及时解决。隐瞒和掩饰只能让错误更大，问题更严重，也会丧失威信。同时，管理者要引导员工勇于自我检讨。如果每个人都有不断修正自我的能力，及时反馈实际问题，团队和组织的状况就能得到及时改善，其乐融融的气氛自然就形成了。

4. 融洽的企业氛围一定要坚持

信念诞生之后需要的就是长期不懈的坚持。相信任何虎头蛇尾的人都不会受到欢迎。命令和制度一定要推行到底，否则根本谈不上实施绩效管理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告52：企业需要苦劳，更需要功劳

计划经济时代，国有企业往往强调吃苦耐劳的“老黄牛”精神。固然，在任何时代，我们都需要任劳任怨、勤勤恳恳的“老黄牛”精神。但也必须看到，在凡事讲效益的现代企业，光靠“老黄牛”那样低头做事已经远远不能达到要求了。

在现代企业中，领导重视能出业绩的员工的情况越来越普遍了。是因为领导偏心，不欣赏苦干的员工而只是欣赏“讨巧”的员工吗？原因往往不是这样。主要的原因，是因为我们已经进入了市场经济的新时代，那些光知道苦干、瞎忙，却又不知自己在忙什么，也干不出什么业绩的人，越来越得不到企业的认可。

现代企业越来越认可一个新的理念：做任何事情都要讲究效率和效益，不仅要努力去做事，更要把事情做成、做好。

以往我们经常听到有人说：“没有功劳还有苦劳。”苦劳固然使人感动，但在新的时代形势下，创造功劳的人，才能更好的发展。

福特被誉为“把美国带到流水线上的人”，他发明了现代流水线作业方式，从而大大提高了工作效率。福特是一个酷爱效率的天才，福特对效率、结果的高标准在业界皆传为美谈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多年前，美国兴起石油开采热。有一个雄心勃勃的小伙子也来到采油区。但开始时，他只找到了一份简单枯燥的工作，他觉得很不平衡：我那么有创造性，怎么能只做这样的工作？于是便去找主管要求换工作。

没有料到，主管听完他的话，只冷冷地回答了一句："你要么好好干，要么另谋出路。"

那一瞬间，小伙子涨红了脸，真想立即辞职不干了，但考虑到一时半会儿也找不到更好的工作，于是只好忍气吞声回到了原来的工作岗位。

回来以后，他突然有了一个感觉：我不是有创造性吗？那么为何不能就在这平凡的岗位上做起来呢？

于是，小伙子对自己的那份工作进行了细致的研究，发现其中的一道工序每次都要用39滴油，而实际上只需要38滴就够了。

经过反复试验，他发明了一种只需38滴油就可以完成作业的机器，并将这一发明推荐给了公司。可别小看这一滴油，它为公司节省了上万美元的成本。

你知道这位年轻人是谁吗？他就是洛克菲勒，美国最著名的石油大王。

当今企业中，更多的是毫无价值的"忙人"。他们每天在急急忙忙地上班、急急忙忙地说话、急急忙忙地做事，可到月底一盘算，却发现自己并没有做成几件像样的事情。他们往往以一个忙字作为自己努力的漂亮外衣，却没有想到，这种忙虽然费时、费力，却没有给自己和单位带来任何效益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



【管理金点子】

1. 以实现结果为工作目标

一个员工要想成就一番事业，就必须从一开始就牢固树立自己的结果意识，以实现结果为工作最终的也是唯一的目标。作为华人首富，李嘉诚的名字可谓家喻户晓。他之所以能成为首富，最重要的是他有自己坚定的理念：从打工的时候起，他就开始树立做事只看结果的思维。

2. 新敬业精神

当前，许多企业提出了一个“新敬业精神”的理念。这一理念的核心，就是强调以效益为核心，让“老黄牛”插上效率和效益的翅膀。从员工的角度讲，只有你为企业创造财富，企业才会给你财富；只有你为企业打造机会，企业才会给你机会。

忠告53：帮助员工提高工作效率

很多员工都依赖管理者，实际上，对待自觉性比较差的员工，一味地为他们创造良好的软环境，有问题就去帮助他们，并不一定能让他们感受到团队和个人能力的重要性。有时成熟理智的管理离不开适度、适当、适时的“威胁”，但管理者始终要以帮助下属员工提高绩效作为自己的职责。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一次，拿破仑外出打猎的时候，看到一个男孩落水，他一边拼命挣扎，一边高声呼救。这河并不大，河水也不深，目睹这一切发生的拿破仑非但没有跳水救人，反而对准落水男孩端起猎枪，大声喊道："你如果不自己爬上来，我就把你打死在水中。"男孩见求救无用，等待救援反而增添了一层危险，便拼命地自救，终于游上了岸。

等待问题出现再去挽救就已经晚了。偶尔利用你的权威对他们进行"威胁"，能及时消除他们消极散漫的心态，激发他们自身的潜力。即使是觉悟很强的员工也会有自满、消沉的时候，也会有依赖性，适当的批评和惩罚能够帮助他们认清自我，重新激发斗志，提高绩效。当然这仅仅是管理者提高团队绩效的手段之一。

作为团队负责人和员工管理者的管理者，需要在想办法完成团队目标的同时，帮助下属员工完成个人目标，个人目标的达成也就是团体目标的完成，同时能够满足下属的个人利益追求。管理者总是需要通过成全他人来满足自己的利益追求。

在组织内部，管理者有个很重要的职能，那就是对目标和任务进行科学的分工，根据实际情况对参与工作的人员进行最佳配置。只有每个员工都恪守自己的岗位职责，才不会产生推卸责任、工作效率低下的问题。反之，如果团队中有人滥竽充数，造成整体绩效滑坡，那么这种问题给企业带来的就不仅仅是经济利益的损失，还可能导致企业在激烈的市场经济竞争中颓然倒下。提高绩效，是每个工作人员最直观的追求，也是提高自己生活水平的基本需求，在进行绩效考核的过程中，要抓住机会帮助员工提高工作效率，帮助他们解决问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【管理金点子】

1.工作开始前时刻确定目标

在绩效管理中，管理者可以通过面谈的方式给予员工直观的指导。由于中层管理人员的位置特殊，对下，他是上司的代表，其言行代表着企业和上司；对上，他要遵守做下级的职业准则，严格执行上级决定，还要不断关注下属的工作状态、思想动态等。

2.工作进程中给予指导

在绩效管理活动的过程中，根据下属不同阶段的实际表现，管理者与下属应该定期围绕思想认识、工作态度、操作程序、执行方法、技术应用、技能培训等方方面面的问题进行深入交流和探讨。能否有效地进行适时的沟通，及时发现问题并解决问题，是整项任务能否顺利完成的关键所在。

3.工作完成后进行绩效考核

在整项工作完成之后，管理者需要根据下属绩效计划贯彻执行情况及期间工作表现进行全面的回顾、总结和评估，对比标准与完成情况，并及时将比较的结果及相关信息反馈给员工，让员工能够看到自己工作的结果和反映出的问题，指出产生优秀结果的有效行为，对影响员工绩效的行为，根据具体情况，与员工进行讨论，让员工充分发言。在整个讨论过程中，管理者应给予适当引导，注意针对事件本身，围绕绩效以及任务目标，鼓励员工发挥自己的主观能动性，为下一周期的绩效管理活动打好基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告54：绩效管理需要沟通

一个组织里面，不同岗位的工作标准是该岗位员工的行为指南和考核依据。缺乏工作标准，往往会导致员工的努力方向与公司整体目标、既定发展方向不统一，给人力和物力资源造成浪费。因此，绩效管理的重要任务是防患于未然的沟通。要让下属知道你要做什么，这样做的目的是什么，神秘感不能让你树立威信，反而容易让你的工作举步维艰。

两个天使到一个富有的农场主家借宿。吝啬的富人对他们并不友好，让他们在冰冷的地下室过夜。当晚，年老的天使发现墙上有一个洞，就把它修补好了。年轻的天使感到不解，年长的天使答道："很多事情并不是你想的那样。"

第二晚，两人到了一个贫穷的农家借宿。这家的夫妇俩对他们非常热情，把仅有的食物拿出来款待他们，又让出自己的床铺给天使。不幸的是，第二天一早，农夫和他的妻子唯一的生活来源——奶牛死了。年轻的天使愤怒地质问年长的天使为什么会这样，"有些事并不像它看上去的样子，"年长的天使说："我们在地下室过夜时，我从墙洞看到墙里面有一间密室，里面堆满了人们不知道的财物，所以我把墙洞填上了。昨天晚上，死神来召唤农夫的妻子，我让他们的奶牛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

代替了她。”

很多管理者都认为沟通是在绩效管理的反馈阶段才使用的手段，其实绩效沟通恰恰正是绩效管理的核心，是绩效管理过程中耗时最长、最关键、对工作开展最有促进作用、最能产生效果的环节。所以，良好的绩效沟通能够及时排除目标完成过程中的障碍，最大限度地提高绩效。

【管理金点子】

1.绩效的计划需要沟通

即使绩效管理还未开始，绩效计划还在谋划当中，管理者与下属之间也应该就即将实施的绩效计划的目标和内容、实现目标所要采取的措施、步骤和方法等进行全方位地沟通交流。只有双方达成共识后，在一致赞同的计划下开展的绩效管理才能顺利高效地进行。

2.绩效的指导需要沟通

在绩效管理开始执行后，管理者要细心观察员工的一举一动，根据下属的表现，判断所有步骤是否按照计划有序实施，围绕着下属的工作态度、操作方法、操作流程与绩效标准等方面进行沟通指导，如果发现偏差，及时纠正下属的错误；如果没有偏差，可以适当鼓励员工的优异表现，以增强其自信心。鼓励员工遇到困难时主动向部门负责人汇报情况，寻求帮助，绩效管理才能持续有效地运行下去。

3.绩效的考评需要沟通

绩效考评是对员工的综合表现和业绩进行全面的回顾、总结和评估阶段，这个阶段包含管理者与员工的沟通、交流与信息的反馈。管理者在资料分析后应该将考评结果及相关的信息反馈给员工本人，通常以面谈的形

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

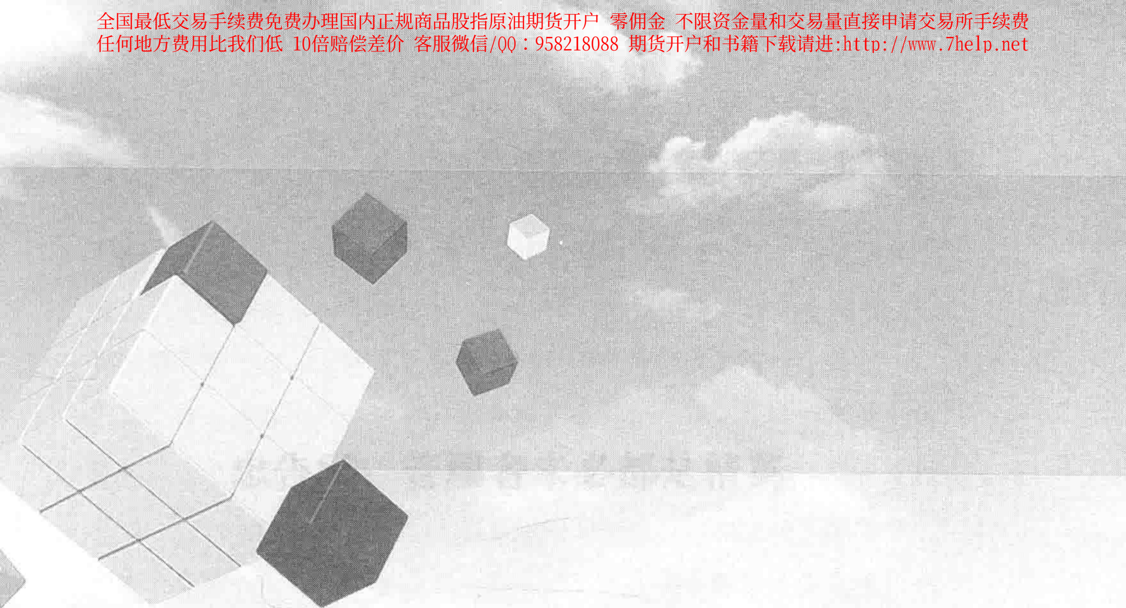
式来进行。绩效考核中的沟通是必不可少的，是为了辅助性地保障员工按照绩效合约进行工作而存在的。

4.绩效的改进需要沟通

这里的改进指的是主管根据下属的工作反映在绩效中的不足，指导下属改进或提出一些改善的建议，然后针对改进情况进行交流评价，通过辅导这一方法帮助员工的能力得到提升。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六章
你不是一个人在战斗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告55：管理者未必都是精英

《西游记》是很多人爱看的经典名著，人们对书中的很多精彩章节都津津乐道。但其实《西游记》不仅情节写得好，里面还有很多管理学门道。

马云就曾说过很喜欢《西游记》，他对《西游记》有一段著名的解读："比如西天取经，管理者就是不管多大的危难，都要说我要去，你们可以离开，但我还是会去的，这就是管理者。所以我觉得唐僧这个管理者，哪个单位都有。你别看他不太说话，说不过马云，但是他比马云厉害多了，只不过你没看出来而已。孙悟空能力很强，但是经常犯错误，这种人每个单位都有，对不对？都是孙悟空，公司没法干了；没有孙悟空，公司也没法干。猪八戒好吃懒做，但是这个人特幽默，团队需要这样的人。据说他最适合做丈夫。沙和尚勤勤恳恳，他说'你不要跟我讲理想讲奋斗目标，我每天工作8小时，早上到，晚上回去'。这样的人，也少不了。这4个人，经过九九八十一个磨难，到西天取到了真经。每个人都有自己的个性，关键是管理者如何让这个团队发挥作用，这才是真正的取经好团队。"

唐僧不是很能讲话，也不是很像一个领导的样子，但是他很懂得怎样去领导这个团队。很多企业管理者就像唐僧一样，他们看起来并不是那么出众，但是他们拥有很多良好的习惯和素质，使得他们在众多企业管理者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中脱颖而出。

一日，一位记者受邀在马云的办公室与他聊天，也许是当时双方讨论话题的需要，马云就准备从他的电脑里打开某个资料。可是记者等了大半天还是不见马云找到这份资料，无奈之下，马云只好打电话叫秘书进来帮忙。

记者朋友以为马云遇到了一个很大的技术难题，于是就在一旁耐心地等秘书解决。可是秘书三下五除二就把资料给调了出来，前后不到10秒钟的时间。这时候这位记者凑到电脑跟前一看，才发现原来马云要找的不过是一个再普通不过的Word文档。

不知马云真面目的记者朋友顿时目瞪口呆，这个连刚学电脑的农村老大爷都能解决的电脑问题，马云居然不会？记者朋友直呼“不可思议，不可思议”。可事实就是如此，“既不I也不T”正是对马云这位互联网精英最为准确的描述。

在绝大多数人的印象中，随便一个IT行业的技术人士都是身怀绝技的，连最菜鸟级的IT人士都能够解决普通人无法解决的电脑难题。可是互联网骄子马云却只会干两件与网络相关的事情，用他本人的话来说就是“一是浏览网页，二是收发电子邮件。其他的一窍不通，我连如何在电脑上看VCD都不会弄”。

不仅如此，马云还坚持保持着自己的“水准”，在IT技术上丝毫“不求长进”，甚至还说“一直保持这种‘菜鸟’级水平挺好的”。在马云看来，他从小就不认为自己是个聪明的人，他曾坦承说道：“我实在笨得很，脑子这么小，只能一个一个想问题，你连提三个问题，我就消化不了了。”

然而这些并没能阻挡马云带领他的团队创造奇迹，因为，在马云

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看来，打造一个明星团队比拥有一个明星领导人更重要。这正如一艘在大海中行进的船舶一样，仅仅靠一名经验丰富且技术过硬的船长远远不够，还需要一支优秀的船员队伍。

在带领团队方面，马云有自己的秘诀，那就是充当网络“白痴”。他旗下的很多产品技术都是靠他这个“白痴”来完成测试的。马云说：“只要我马云不会用，社会上百分之八十的人就不会用。”可见，每个产品都需要先过他这一关才行，不然就是枉费功夫。

在人才方面，所谓的精英未必适合企业，其实平凡人在一起也可以做出不平凡的事。在研究很多成功企业管理者的案例后，不难发现，这些十分优秀的企业管理者并不一定都是行业中的精英或者骨干。

【管理金点子】

1.懂得做人

如何带好一个团队？最重要的是让团队中的成员愿意和你合作，愿意接受你的领导，这样才容易成事。好的企业领导待人宽容、公正、和善，关心下属的生活和工作，能够看到下属的优点。

2.目标明确

让下属觉得跟着你是有前途的，有着明确目标的管理者能够为企业带来生机与希望。世界级企管大师班尼士说：“创造一个令下属追求的前景和目标，将它转化为大家的行为，并完成或达到所追求的前景和目标。”要让员工将企业的目标根植于内心之中，才能使员工和企业共同成长。

3.顽强精神

在企业管理中，会遇到这样或者那样的问题，作为一个管理者，如果没有顽强的意志，无法带领员工一起克服困难。一个好的领导要有很强的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



信心，从内至外表现出自信心。而自信心强的领导，更加能以坚强不屈的意志带领员工做好工作。

4.激励员工

激发员工的热情是让员工保持高昂的工作热情的有效办法，对工作有百分之百的热忱才能集中精力做好工作。所以，作为一个企业管理者，必须学会把员工的热情调动起来，挖掘他们每一个人的潜力和优点，并将他们协调起来。

5.学会放权

好的管理者不是做所有的工作，而是将下属培养成能干的领导，将权力分给他们，让他们分担责任。这样既能锻炼员工的能力，提高员工的积极性，也能让自己腾出手去做更加宏观的规划。

6.拼搏向前

学无止境，活到老学到老。想要领导好一家企业，管好成百上千的员工，就不能满足于现状，要不断学习，跟上时代发展的步伐，不断充实自己。

7.注重沟通

有效的沟通能够解决很多不必要的麻烦，懂得与下属的沟通艺术，是一个领导必备的管理素质。称职的企业管理者会用70%的时间和别人沟通，剩下30%的时间用来处理日常事务。通过沟通，可以使员工成为一个全面参与者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告56：做个让众人团结合作的组织者

很多企业管理者认为，只要搭好“屋顶”、圈好“围墙”，企业就会盈利。其实，这种想法是错误的。众所周知，如果大楼的地基出现了问题，楼房必然会倒塌。建设团队也是如此。如果团队成员缺乏对企业文化的认同，忽视道德规章的约束，就会为所欲为，无视企业利益。试想，这样的团队成员怎么可能会对企业忠心耿耿，企业又怎么能战胜竞争对手呢？

我们都知道，在搭建屋顶前，需要准备好水泥、石灰和石料等原材料。其实，组建团队也一样，同样需要准备好组建团队的“原材料”。

> 孙正义对团队的合作设定，与打麻将类似。
>
> 首先，打麻将需要的是团队合作，三缺一就打不成。软银移动门店每天的工作需要也是团队协作，从外面的门迎到店内的服务，从样品介绍员到收银，以及导购和卫生清洁员，这些都是不能分割的，要很好地对接起来才能提供优质的服务。清洁员发现导购员太忙，没有把桌上散乱的电子产品样品摆放出来，要怎么做；收银人员遇上需要咨询技术问题的顾客，要怎么做。拿孙正义对收银员的规定来说，不仅要懂得财务知识，更要对店内的产品有相当程度的技术了解。其他工种也有类似的合作规定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



其次，有人麻将打得久了，闭着眼睛都能打赢，因为他用心去记，每个牌面一摸便知。这也正是孙正义倡导的用心，比如顾客第二次来就能记住他们的名字，第三次来就能知道他们喜欢买什么，是耳机还是其他电子产品。只要用心没有记不住、学不会的东西。

关于群体，孙正义还有另外的理解，也就是公司的产品线不能太单一，这样容易在危机中被淘汰，而且一旦市场环境变化，公司的前途便堪忧了。所以，虽然软银是以软件销售起家，但是孙正义并没有一味地依赖这个业务，而是进军出版业，进入互联网领域、移动通信等。

除了看重软银内部团队合作外，孙正义同样将这种思想带到与合作伙伴的合作中，即大家抱团在一起做事，而不是为了短期利益互相打压。

假设有一场比赛，参与者可以选择与对手合作，也可以选择竞争。选择合作策略的结果是，可以避免对手之间浪费时间和精力的消耗斗争，可以像鸽子一样瓜分战利品；但如果选择的是竞争策略，那么双方必定会因为争夺战利品而像老鹰那样相互争斗，并且即使是获得胜利，也会被啄掉不少羽毛。有很多人都会担心抱着双赢的态度会让自己吃亏，但实际上，正如你对镜子笑，镜子才会对你笑一样，双赢的合作态度是可以相互感染的。这就是著名的鹰鸽博弈理论。

美国科学家发现，理论上，无论经过多少次博弈，人类行为合作的概率与不合作的概率总是近似相等的。但他们通过实际调查发现，一旦有了一次或数次进行合作的良好回忆，在后来的博弈过程中，参与合作的双方总会依靠记忆来主动寻找善于合作的伙伴。这一点可以称作路径依赖。

所以，优秀的管理者要学会依赖身边的人，做个让众人团结合作的组织者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

佛教创始人释迦牟尼曾问他的弟子："一滴水怎样才能不干涸？"弟子们面面相觑，无法回答。释迦牟尼说："把它放到大海去。"

管理者虽然是一个企业的灵魂，是最重要的"一滴水"，但他也只是"一滴水"。管理者不能当孤胆英雄，作为管理者不能只是单打独斗，只有群策群力才能产生加倍的效果。孙正义在公司的日常经营中也曾将团队发展为团组型团队，如10人一组划分为小团队，每个团队都有相应的独立权，有自我决策的权利，团队之间也可以自由协作和搭配。

【管理金点子】

1. 团队目标要简单易行

管理者应制定一些短期而明确的目标。这些短期的目标应该简单易行，如果目标过于笼统且高不可攀，会使员工容易丧失斗志。

2. 实施团队激励的措施

除了制定个人奖金制度外，管理者要设立一套集体奖励的方法，实施团体激励的措施。此外，企业或团队得到特殊的奖励，也应该与每位员工共享成果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告 57：人尽其才，物尽其用

每一个员工都有自己的专长，即便只是表现得很一般的员工，他们也希望自己的专长能够被发掘出来，自己能够为管理者所用，在企业中创造出属于自己的价值。

而作为管理者，如果不能了解每一个员工的真实情况，不能发现每一个员工的长处，不能充分发挥每一个员工的价值，时间一长，那些表现一般的员工就会产生心理惰性，他们会认为，反正不管自己怎么做，老板都看不到我的价值，那我还努力干吗呢？

> 唐太宗曾让封德彝举荐有才能的人，结果过了很久他也没有推荐合适的人选，当唐太宗责问他的时候，他却说当今找不到杰出的人才，唐太宗因此说了这样一段话："君子用人如器，各取所长。古之致治者，岂借才于异代乎？正患己不能知，安可诬一世之人！"意思是说君子用人如用器物一样，各取它的长处。古代能治理好国家的帝王，难道是向别的朝代去借人才来用的吗？我们只是担心自己不能识人，怎么可以冤枉当今一世的人呢？

正是因为唐太宗深知"人尽其才"这一用人之道，才造就了"贞观之治"这样的太平盛世。同样，在现代社会，"人尽其才，物尽其用"是企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业管理者应具备的一种较高境界，在企业中，如果一个管理者能够选择适合自己企业发展的人才，并让他们各尽其才，发挥最大的能动作用，企业就能得到长远的发展。

对于一个管理者来说，不但要能吸纳人才，还要善于用人。在一个企业中，有的人适合推销，有的人适合理财，有的人适合管理，只有通过优化组合，把各种能力的人都放在适合他们的工作环境里，他们才能生存成长，发挥出他们的最大能动力，从而与企业获得完美双赢。

【管理金点子】

企业的发展离不开每一位员工的发展，充分发挥每一位员工的特长，对企业的长远高效发展是很有帮助的。

1.建立任务分配制度

如果企业工作团队中的大多数员工做的都是同一种工作，那么，管理者可以设立一种轮流分配任务的列表。如果在一个团队中，每个人的工资水平会随着承担工作任务量的多少而浮动，那么，管理者可以试着轮流地给每个员工分配工作任务，并让他们知道工作任务是如何分配的以及你这样做的目的是什么。

2.设立员工技能登记表

如果企业团队的工作需要某种专业技能，而仅有一两个人有这种技能去解决某个具体问题，那么，管理者就不能简单地给员工分配任务了。这时候，管理者可以通过让员工自己列举技能等方式了解员工，合理分配工作。列举出每位员工所掌握的技术种类，并且分析他们在机会允许的情况下还能够掌握哪些技能。

建立像上面所讲的那种轮换分配制度，在尽可能的情况下，按照你工作团队的特殊技能进行任务分配。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



寻找交叉培训的机会。让你的员工只对某一领域的技术特别地精通，而对别的领域一窍不通，这是一种极不明智的管理行为。评价一下每位员工的工作资格和他们所接受的培训，看看他们在哪些领域还能够学到新技术。尤其是如果某项技能需要特殊的培训或教育才能够达到，那么建立后备员工的机制更是必不可少。这样不仅可以使你更平等地分配工作任务，而且还能使你的培训投资物有所值。

忠告 58：做一名伟大的沟通者

美国著名学者约翰·奈斯比特说过：“未来竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通。”而日本著名企业家松下幸之助也有一句名言：“伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通。”由此可见，一个企业的领导人能否做到与员工互动沟通，对企业的发展会起到至关重要的作用。

李嘉诚从白手起家到创造属于自己的财富神话，其中自然离不开他在投资方面独到的眼光和准确的判断，但也离不开他知人善任，建立精英团队来为公司效力。

洪小莲曾经做过李嘉诚的秘书，在回忆过往经历的时候，她说：“如果当年我的老板不是李先生，就没有今日的我。”

那时的洪小莲负责每天为李嘉诚收发文件，接打电话，工作内容非常无聊，为了消遣，她总是利用午饭的时间来关注报纸上的娱乐新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

闻。有一天李嘉诚回办公室，恰好看到洪小莲在看娱乐新闻，就对她说："你看这些东西是没有用处的，非常浪费时间。"洪小莲心不在焉地应付了几句，等李嘉诚走后，她心里想：我浪费的是我自己的时间，又不是你的，关你什么事？

但是从那以后，李嘉诚一有空闲时间就找洪小莲进行沟通，对公司和社会上的一些事情和她交流看法，并鼓励洪小莲利用业余时间多学点知识，不断提升自己。随着不断沟通，洪小莲也从最开始的抵触变得慢慢接受，于是开始利用下班后的时间进修，最终从一名普通的打工者变成李嘉诚地产的高管，而她也被视为香港打工族的传奇典范。

管理是一门高深的艺术，也是一项非常困难的工作，而沟通更是一个管理者所面临的艰巨任务。很多管理者平时习惯于发号施令，缺乏与员工的沟通，这就弱化了员工的向心力。一个优秀的团队必然会是一个沟通良好、协调一致的团队，因为团队如果缺乏沟通，队员们就不会达成共识，没有共识，团队成员就会站在不同的立场，为着不同的目的行动，从而影响团队的整体发挥。

美国总统里根被人们誉为"伟大的沟通者"，他绝对不是浪得虚名。在里根数十年的政治生涯中，深刻体会到与民众沟通的重要性。即使在担任总统期间，他也保持着经常阅读选民来信的习惯，并挑出一些信件，利用晚上的时间在家里回复。

美国前总统克林顿常常与民众进行面对面交谈，这样做的目的也是想让选民们了解一些自己的想法，而他也能够了解选民的想法。即使他无法解决所有人提出的问题，但是他也会亲自出席一些聚会，聆听民众意见，说出他自己的想法，这本身就具有沟通意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



其实，里根和克林顿的做法并不是什么创新之举，在一百多年前，美国总统林肯就采取了类似的做法。在当时，美国公民能够直接向总统请愿，而林肯在收到公民的信件后，经常会亲自回复请愿者。

美国的这三位总统之所以这么做，是因为他们明白，了解民意是自己作为总统的首要职责，而他们也都很愿意亲自去了解民情，与民众进行沟通。

其实，沟通是每个人都要面对的问题，也是每个人都应该学习的课程，作为一个管理者，只有通过良好的沟通，才能真正创建一个理解互信、高效运作的团队。

【管理金点子】

1.包容能产生更好的结果

有时，新的主意也许会在沟通中产生，如果你能够做到包容那些与你意见相悖的人，那么当你与组织外部的人之间发生更激烈的冲突时，你的同僚往往更可能有切实可行的办法，帮助你化解冲突。

2.真心关怀，让关系升温

真心的赞美能使对方得到一定的满足，使人精神愉悦，从而对你产生好感，而真诚的关心则会令他人感动，也会让你们的感情发生质的升华。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告59：依靠团队力量做决策

对企业经营者来说，拥有权力并不意味着样样都在行，以至于不需要依靠别人的帮助就能做出决策。一个人的力量毕竟是有限的，团队的力量才是无限的，这就要求企业经营者在做决策的时候要依靠团队的力量。

腾讯做决策的方式是非常理性的，不存在所谓的一人独大，而决策的流程也非常理性。通常，在做一件事的时候，马化腾会第一个提出想法，然后让员工们提出建议，大家会把这些建议收集起来，互相沟通，制定最切实可行的决策。依靠这种方式做出的决策，往往是理性的，也是非常成功的。腾讯这种民主决策氛围从一开始就建立起来了。

1998年，腾讯初创时期，马化腾除了让自己对公司有控股权外，还有另外四个创始人：张志东管研发，包括客户端和服务器；曾李青管市场和运营，主要和电信运营商合作，也外出找一些单子；陈一丹管行政，负责招人和内部审计；许晨晔管对外的一些职能部门，如信息部、对外公关部都属于他的管理范畴，最开始的网站部也在他的管辖范围内。这五人就是腾讯的“五虎将”，也是腾讯的五人决策团队。此时的腾讯，马化腾虽然一股独大，但他并不会绝对控股，这从一开始就使腾讯的创始人团队形成了民主决策的氛围。随着腾讯的不断壮大，即使发展到万人规模，仍旧保留着这种民主决策的风格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



腾讯五人决策团队的建立，就是为了保持民主决策的氛围，让任何人都不能独断，让任何决策都可以在讨论中进行，最终让集体来决定应该运用什么样的决策，从而保证决策的合理性。

马化腾的集体决策理论是一种明智的企业管理方式。对于企业管理者来说，决策是管理活动中最重要的一步，而要迈好这一步，就要做到合理决策、科学决策、有效决策，而合理、科学、有效的决策不是一个人能制定的，需要依靠集体的力量。然而，在现实生活中，很少有人能够做到这一点。

仔细分析一下，决策失败的主要原因是参与决策的头脑太少。在实际工作中，时常看到的情况是：一个重大的决策通常只由几个甚至一个大脑决定。这种决策方式带来的风险是：由于决策者个人掌握的信息有限，造成决策的严谨性与周密性不强；由于决策者对未来形势的变化估计不足，导致做出了错误的决策假设；由于决策者多数不是一线执行人员，导致决策指导不了操作，缺乏可执行性。这就使得企业在决策过程中存在很多误区，这些误区将会使决策驶向错误的航道，从而影响企业的发展。

【管理金点子】

1.多听其他意见，即使是反对意见

要想决策正确、合理，就需要了解不同的信息，需要对企业经营中的不同情况进行有效判断，但是任何决策者都不可能掌握全部的信息和资源，所以决策者必须重视他人的意见。尽管某些意见不能被采纳，但至少可以作为参考依据，即使是那些反对意见，也可以提醒决策者需要规避决策中的风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.让每一个员工都投入其中

团队的良性运转需要每一位成员的主动投入和出色配合，每一个人都在分工中承担着自己的责任。俗话说：鸟枪打不过排射炮，沙粒挡不住洪水冲。团队精神可以帮助一个团队形成合力，可以让团队上下拧成一股绳，心往一处想，劲往一处使。

良好的团队合作是成长型企业必须具备的基本条件。要使事业获得长久的成功，就需要一个团结的团队，而不是一个孤胆英雄。

忠告 60：驱驾英才，用人不疑

在用人方面，唐太宗有一句至理名言：“为人君者，驱驾英才，推心待士。”这句话的意思是说：作为君王，如果想要“驱驾英才”，就必须对下属推心置腹，不要对他们怀有戒备之心。由此可见，在封建社会，明君与昏君的一个最重要的区别就是：明君能做到用人不疑，对大臣们充分信赖，这种信赖的结果是大臣们忠心耿耿地报效朝廷。而在现代社会，大胆用人，并能做到“用人不疑”，同样也是一个管理者成就一番事业的重要前提。

提到淘宝网，一定会有很多人知道，但是提到孙彤宇这个名字，知道的人就很少了，尽管他是淘宝网之父，并因一手创建淘宝网而成为IT界赫赫有名的“财神”。

其实，从1996年加盟中国黄页开始，孙彤宇就一直跟随在马云身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



边，从杭州到北京再到杭州，一路跌跌撞撞地走来，孙彤宇一直没有放弃马云。和他一样没有放弃马云的，还有另外16个创业伙伴——在今天的阿里巴巴公司内部，他们和马云一起被称作“十八罗汉”。

1999年阿里巴巴刚成立的时候，马云就曾对始终跟随在自己身边的“十七罗汉”明确表示：“你们只能做连长、排长，团级以上干部我得另请高明。”在当时，作为元老的孙彤宇只是担任阿里巴巴投资部经理。但是，2003年的一天，当马云向孙彤宇提起建立淘宝网的计划，并问他如果负责这个项目，什么时候能够打败易趣，孙彤宇立下了3年的军令状。于是，在当时“海归”云集的阿里巴巴，马云大胆起用了这个地地道道的“土鳖”，因为马云认为，孙彤宇现在也许只是个“连排长”，但他有成为“师长”“军长”的潜力。

2003年4月14日，孙彤宇受命带领十几个人秘密创建淘宝网，他被任命为该项目的负责人。最开始开发淘宝网时，孙彤宇经常带领整个团队连续几周不回家。困了洗把脸，就在办公室里睡一小会儿……

事实证明，马云没有选错人，孙彤宇也不负众望，完成了使命。在面对强大的竞争对手时，孙彤宇带领着团队冲锋陷阵，经过几年的努力，最终让淘宝网成长为中国最大的网上消费者交易市场。到2005年，淘宝网的市场占有率达到80%，彻底打败了易趣，从而也成功地打破了跨国巨头企图垄断中国个人网上交易市场的野心，创造了中国互联网历史上的“淘宝奇迹”。

在马云看来，大胆起用并信任自己的员工，是企业用人的第一标准，同时也是企业走向成功的第一步。马云曾说过这样一段话：“必须信赖并关心员工。你的员工、你的团队是唯一能够改变一切的力量。员工是帮助你实现梦想的基础。大企业总是抱怨创新过程中所碰到的问题，他们不知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道如何实现目标，原因是他们没有倾听员工的意见。他们把太多的精力花在了股东身上。股东会给你很多意见，但是在执行过程中，他们却会离你而去。股东随时都在改变主意，但是你的员工却总是和你站在一起并支持你。我记得2000年和2001年是最艰难的时候，当时只有一群人同我并肩作战，他们就是我的同事。他们说，‘马云，未来两年你不用给我们发工资，我们会和公司一起坚持到最后，因为你尊重我们，因为客户需要我们’。”正是基于这种信任，马云才会走向成功，创建庞大的网络帝国。

企业的发展绝对不可能凭借一个人的力量来完成，它需要的是集体的智慧，而作为企业的管理者，就要成为集体智慧的开发者，让每一个有才能的人实现价值最大化。大胆起用人才，给予人才最充分的信任，这才是管理的根本。

【管理金点子】

1. 做事要真诚实在

你真诚实在地对待下属，自然能得到他们的认可，能更容易取得他们的信任。但是切忌说实话伤害别人的感情，这样会得不偿失。

2. 说到做到

说到做到是树立威信的原则。没有把握的事情不要轻易许诺，不能有效执行的命令不要轻易下达，不能实现的计划不要去做决定，这是管理者说话之前要慎重考虑的。

3. 支持下属做正确的事情

你的支持将给予下属做事的信心和力量，他们将会全心全意地为你工作，紧紧地团结在你的周围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告61：克服困难，战胜挫折

企业管理者在管理企业的时候每走一步都需要尝试，因为每当开始做一件事情，我们都不知道面临的困难有多大，会有多少不可预料的事情发生，这就需要企业管理者敢于去征服，敢于去挑战，相信自己有能力克服困难，战胜挫折。

在创立京都陶瓷公司之初，稻盛和夫在陶瓷领域虽然是一位“门外汉”，但在长期从事研究工作的过程中，他多次大胆尝试各种新产品的研发工作。京都陶瓷公司做的陶瓷中有一种叫作精密陶瓷，就是尝试用计算机、手机等各种高科技产品的材料进行加工升级，在短暂的时间里成功地开发出的全新的材料。

稻盛先生从创立京都陶瓷公司到首次接受订单再到如今取得世界500强的业绩，不是一时兴起的结果，而是经过无数个日日夜夜的努力，辛勤劳动所得。稻盛先生年轻时工作不顺并多次遭遇不幸，他也曾抱怨自己运气不好，但是他始终没有放弃，凭着坚强的意志和勇气，不断地尝试新的挑战，在无数次失败的考验后，终于用自己独特的方法首次在日本成功合成、开发了应用于电视机晶体管里电子枪上的精密陶瓷材料，当时电视机刚刚开始普及。取得这样的业绩，仅仅有足够的工作热情和坚定的信心是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不够的，还必须有遭遇失败时勇于尝试和挑战的勇气。

失败者任其失败，成功者创造成功。胜利者天生是倾向行动的人、倾向挑战的人，人生到处充满挑战，成功的关键在于你是否敢于接受挑战，激发挑战挫折的气魄。作为企业管理者，我们应该勇于接受挑战，敢于挑战的人生高度。这样，才能把自己打造成有素质、有气场的管理者。

【管理金点子】

1.困难面前要勇敢

事实上，任何问题都不像我们想象的那么可怕。当你敢于面对，勇于挑战时，你会意识到自己从伟大的造物主那里获得了源源不断的能量，你会变得坚强，学会正视恐惧，从烦恼和痛苦中解脱出来，并且有可能获得新生，更加自信而愉快地生活。

2.不逃避，主动寻找问题解决的办法

面对困难时，一味地采取消极的态度，暗示自己“我不行”，或者直接选择逃避，困难就会越来越大，最后成为真正的难题。但如果你能扛起责任的大旗，相信自己可以，开动脑筋，积极寻找问题来解决问题，最后定能战胜困难，做承担责任的践行者。

忠告62：善用人才，让人才发挥作用

在管理过程中，一些管理者认为，要使下属表现良好，最好的办法就是对他们所做的一切吹毛求疵，一旦他们犯了错误，就要严厉地指责、威

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



胁他们，如果员工一直受到批评和威胁，他们就会寻找尽量保险的工作方法。然而，实际情况是，这样的威胁不但无法使员工尽心尽力地工作，反倒会让他们心生抵触情绪，对企业的经营发展产生一定的负面影响。

人才是最大的财富，人才能为企业带来很好的发展动力。对于一个企业的管理者来说，将杰出人才招到麾下，是他们很乐意做的事情。李嘉诚说过："用人是经商的一大学问，招到自己喜欢的能人，重用有本事的人，让人才站出来，才能显示出自己的才能。"

但并不是所有的管理者都能够善用人才，有些领导，明明手下有很优秀的人才，却无法令人才发挥作用。

商纣王是一个暴虐的君主，酒池肉林，不顾人民死活；他有很多忠臣，但他听不进忠言，对那些效忠他的大臣提出的意见置若罔闻。他的叔叔比干是一朝老臣，对商朝十分忠心，只因为时常向纣王进言，惹得纣王讨厌，就被挖心了。

还有许多优秀的文臣武将，因为不满纣王所为，被放逐的放逐，杀害的杀害，剩下一些大臣看到商朝无望，纷纷逃离朝歌。商朝本来是国富民强的，但在纣王的荒淫无度之下，渐渐衰退了。

而同一时期的周却在周武王的治理下，越来越强大，终于有了可以和商朝抗衡的兵力，最终，商朝被周灭亡，纣王也在鹿台引火自焚而死。

纣王和武王是两种完全不同风格的管理者，他们两个人的个人能力都很强，只不过在对待人才的态度上截然相反。纣王宠信佞臣，误杀忠臣，他看不到人才的价值，反倒是对奸臣信赖，犯了作为管理者的大忌。而武王作为一个管理者，就十分称职，他看得到真正人才的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价值，并善于加以利用。

如果员工只是一味地受到批评，就很难知道怎样工作才会更加有效。当员工犯错误时，他们更希望看到的是一位能够明确指出自己错误，为自己提供指导和帮助的管理者，而不是一位乱发脾气、严厉呵斥自己的管理者。

荀子《劝学篇》："假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。"善于驾驭物者，能行驶千里；不善于者，势必会中途翻车，无法走很远。

【管理金点子】

"位有高下，人无贵贱。"管理者应少一点苛责、多一些宽容；少一点质疑、多一些交流。除此之外，管理者还要经常换位思考，耐心听取员工的意见和建议，积极消除上下级之间存在的隔阂，并利于推动企业的民主管理和自主管理。

1.尊重员工

每个人都希望别人对自己的才能和学识加以赏识。管理工作很重要的一个任务就是解决这个问题，其实很多管理者都明白，只有尊重每一位员工，尊重每一位员工的价值和贡献，才能充分发挥他们的工作热情和工作积极性。所以，无论员工是否犯错，管理者首先要做到尊重员工，维护员工的人格尊严，不能随意威胁、辱骂员工。

2.了解实情

员工犯了错，管理者要深入调查，了解犯错的实情，根据员工犯错的具体情况，对员工进行批评教育。

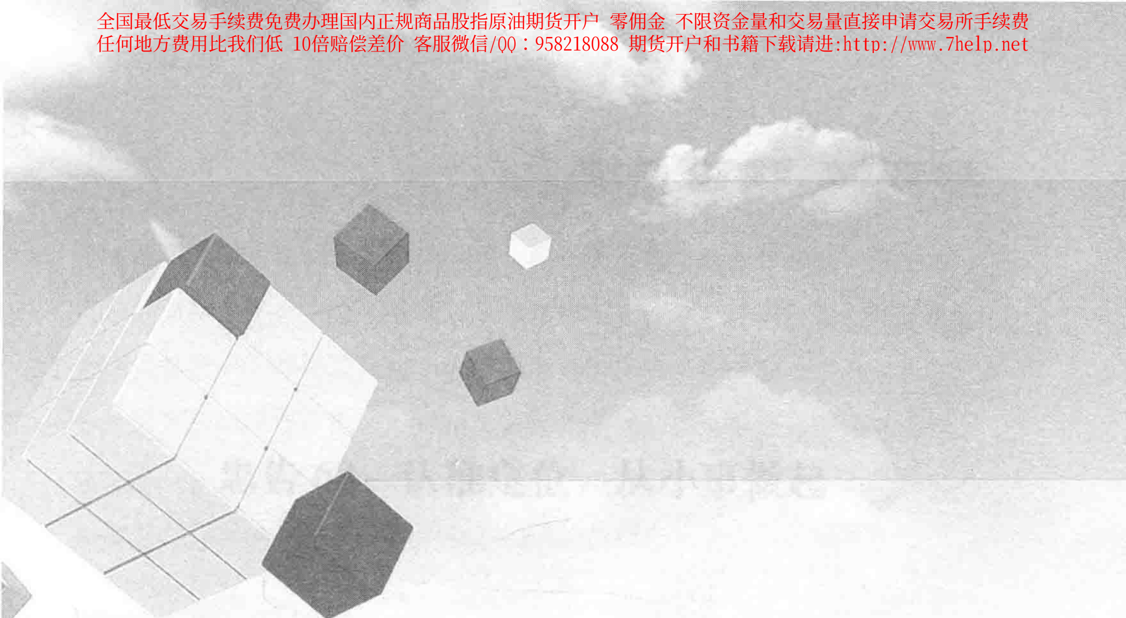
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3.表示认可

无论员工干好干坏，什么也不对员工说就会使员工安于现状或消极怠工。如果员工的工作确实令人满意，那就向这位员工表达自己的态度，并向其表示感谢。如此，员工得到了认同，也就会感到自己的价值得到了体现，工作起来自然更加卖力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第七章

想法重要，执行力更重要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告63：认准定位，从小事做起

农民收获庄稼需要三部曲：播种、发芽、结果。创业也需要像种庄稼一样，只有播下目标的种子，让企业一步一个脚印地发展，才能收获丰硕的果实。俗话说：心急吃不了热豆腐。创业如果只凭一腔热血，不顾自己的技术、资金等方面的硬件，不懂得量体裁衣，盲目地随波逐流，一心想摘西瓜，结果西瓜没摘到，已有的芝麻也被别人捡走，到头来只能落得两手空空。

很多人在最初创业的时候都是白手起家，由于资金匮乏，根本无力去从事大规模的产品生产。然而，若能够从身边不起眼的细节入手，从无到有，再逐步发展，不失为一条创业良策。

美国著名的佛勒制刷公司创始人佛勒在最初创业的时候也面临着窘迫的境地——没有起步资金，这让佛勒非常头疼。在一番思想挣扎之后，他选择了制刷这个本小利薄的行业。

做出决定后，佛勒来到住在波士顿的姐姐的家里，打算借姐姐的地窖作为生产刷子的临时工厂。当他道出创业的目标时，立刻遭到了姐夫的反对。姐夫说："那么多行业可以选择，为什么偏要生产刷子呢？刷子这种小东西利润太少，销路也很局限。你想想，一把刷子能用很长时间，没有谁会天天买刷子的。你再好好想一想吧，把钱投在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这种并不赚钱的生意上太不值得了。”佛勒耸耸肩，很无奈地答道：“我何尝不想做大一点的生意啊！可是，我的本钱只能够做这样的小生意。而且，我觉得，创业不在于规模大小，只要经营有方，再小的企业也能顺利发展。刷子这个东西虽然很小，却是每个家庭不可缺少的。只要我经营得当，我相信我一定会成功的。”

佛勒坚持的结果就是佛勒制刷公司如今闻名全球。

创业犹如“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”的做人之道。本田靠一家小小的摩托维修部起家，松下则是靠一个小小的电源插头成就了今天的电器王国。“海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高”，创业之人若想取得成功，在企业经营中就应该从小做起。西瓜虽然大而甜美，怎奈竞争者如云；芝麻虽小，然而青睐者甚少，只要埋头苦干，总能创造一番不俗的事业。

【管理金点子】

1.认准企业定位

创业，就是通过自己的产品或者品牌满足客户的需求，在消费者心里占据位置。企业定位，对现在很多中小企业来说还是一个很模糊的概念。一般企业要经历产品定位、品牌定位和企业定位三个阶段，而企业定位相较于前者往往成了理念的表达

2.放下身段，弥补自身缺陷

马云在《赢在中国》里曾经说过这样一段话：“我希望每一个人，都用我的产品和服务，那是不可能的。定位一定要准确，你才能做好。所以我给所有的创业者，包括你一个建议：少做就是多做，不要贪多，把它做精、做透很重要。碰到一个非常强大的对手或者榜样的时候，我们要做的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不是去挑战他，而是去弥补他，先求生存再挑战；一个好的企业家首先要具有优秀职业经理人的品德，一个职业经理人也必须有企业家的胸怀和眼光。只有把别人的时间、精力和资源当作自己的时间、精力和资源去经营的时候，他才能真正做一个好的企业家和职业经理人。把我们的自负、自傲降低以后，我们的情商就会高起来。把我们的身段放下来的时候，我们会拥有另一种视野和角度，看到常人看不到的细节。"

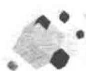
忠告 64：忘记经验比牢记经验更重要

管理者必须认定一个真理：这个世界上没有不变化的事物，只有一个例外，那就是变化。世界上没有永恒不变的理论、规则、战略，正因为变化是永恒的，所以管理者只有根据市场的变化去决定企业的战略、流程、关系网、企业文化和管理者的行为方式，才能跳出"行为惯性""思维惯性"的怪圈。

作为管理者，你一定要记住：忘记经验往往比牢记经验更重要。只有这样，才能跳出"行为惯性"的怪圈，才能选好跳出"行为惯性"的方向，才能脱离"思维惯性"的桎梏，才能真正做到突破。

一位贩盐的商人，牵着毛驴去买盐。盐买好后，他把盐驮在驴背上。在返回的路上，要经过一座狭窄的石桥，桥下有条小溪流过。商人牵着毛驴，在湿滑的石桥上小心翼翼地走着，毛驴忽然滑倒，一下子跌进小溪，溪水把它驮的盐溶化了，只留下了几条空口袋系在鞍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



上。毛驴身上没有重东西坠着，很容易地上了岸，轻松愉快地继续赶路。

过了不久，商人又赶着毛驴去购货，这次没有买盐而是买了许多棉花。毛驴高高兴兴地出发了，它心想："这口袋真轻，一到了那座石桥就会变得更轻了。"不一会儿，他们来到石桥，毛驴这次故意滚到水里去，倒在那儿挣扎，等待驮的东西像上次一样溶化掉。可是，渐渐地，毛驴感到背上的口袋越来越重，而且觉得自己这回真的站不起来了，它心想："这是什么东西？怎么不对劲儿呀！"于是，它拼命地开始大叫："救命呀！救命呀！"但最后，它也没能再从小溪中出来。

依赖经验是传统的思维模式，这种思维模式往往不理会环境的改变，一味地以观念的、固有的方式、方法做事。然而，正是那些曾经让人成功的经验方法把我们带到了效率降低、利润锐减的境地。相信并依赖经验使管理者容易产生行为惯性，这是惯性思维的结果。正如法国生物学家贝尔纳所说："妨碍人们学习的最大障碍，并不是未知的东西，而是已知的东西。"

事实上，任何新观念、新规则都是一时的，随着时代的进步，任何新事物也终究要转变为旧事物。

【管理金点子】

1.不断学习

打破陈旧的作业方法，虽然旧的方法在以前取得过巨大的成功，但是随着社会的变化以及技术的进步，旧的方法开始出现滞后现象。因此，打破固有经验，不断学习、不断创新才是发展的根本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.不断反省

管理者要学会不断进行自我反省。通过自我反省认识到产生思维惯性的原因，及如何克服惯性行为，从而不断突破自己。

3.虚心接受不同意见

任何人提出的意见都可能为管理者提供一条新的思路，一条认识事物的新思路。因此，虚心接受不同意见可以扩展管理者的视野，使其不断创新。

忠告65：关注执行力就是关注企业和个人的成功

通用电气前CEO杰克·韦尔奇说："管理者的执行力决定企业的执行力，个人执行力则是个人成功的关键。关注执行力就是关注企业和个人的成功。"

张瑞敏有一句非常严肃的话："部下的素质低不是你的责任，但不能够提高部下的素质，是你的责任。"海尔善于寻找管理的薄弱环节，以解决集团内部执行力不平衡的问题。

有一次，张瑞敏找到洁厨有限公司的一位经理，跟她一起分析公司运作出现问题的缘由，洁厨的这位经理抱怨说："员工的素质太差。"集团领导对其表述产生了疑问：为什么员工的素质会低？姑且不说刚招来的新工人，就说大学毕业又出国培训过的技术人员，他们的素质不能也低吧，为什么这些原来在冰箱厂是骨干的人到了洁厨公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



司后，干得反倒不如以前了？

张瑞敏一针见血地向她指出："员工的素质就是你的素质，只有落后的干部，没有落后的群众。"作为领导，没有提高员工能力，就不能抱怨员工的素质。

现在海尔集团的中层干部，基本都是前几年到海尔参加工作的年轻人，他们在平等竞争中靠执行力脱颖而出，成为各管一摊的大将。张瑞敏最看重的，是干部的执行能力和实干精神。

有一年下半年，海尔集团有个别领导放松对自己的要求，不再琢磨开拓市场的思路，想靠不正当营业手段寻求虚假效益，事后还不及时报告。针对这种现象，集团召开了经理会议，张瑞敏在会上严厉地批评这几个人："搞生产经营，不老实干，休想！海尔从无到有，从小到大，发展到销售额几十亿的规模，靠的是什么？靠的就是脚踏实地、勇于拼搏的精神，你们失去了这种精神，所以工作迟迟不见起色。"

借此机会，张瑞敏向干部提出了三点要求：

一是正确认识自己，正确对待自己。有的干部执行效果很差，工作干得不怎么样，却自以为是，面子丝毫不能侵犯，派头更是摆得不小。如果没有海尔的业绩，哪有这些干部的地位？没有员工的努力，谁赋予了这些干部权力？

二是应充分研究竞争对手。有的干部没有充分研究市场，研究竞争对手，心中无数，信息不灵，碰上强手一筹莫展，碰上弱者夜郎自大，不具备与人家竞争的能力。

三是要紧跟集团步调。集团是新生事物，每采取一个措施，都会存在不完善的地方，有问题，我们应该齐心协力去解决，但不允许以种种理由来抵制或不去执行，更不允许各自为政。集团的五个中心和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十三个专业委员会就是代表集团整体利益开展工作的，是“大势”，必须服从，不谋集团的“大势”，何谈保公司的“小势”！

他说：“海尔向现代企业迈进，需要我们的干部特别是各单位的主要领导干部在两个方面保持领先：一是奉献精神，二是执行能力。商战如兵战，一着不慎，可能招致满盘皆输，在这里执行力的关键是要高出竞争对手，处于领先地位。”

张瑞敏认为，管理者素质的优化是现代企业发展的关键。现代企业要生存就必须领先，领先首先要做到的就是观念领先，观念的领先和执行得成功与否取决于管理者的素质。正如毛泽东所说：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”

无论是高层、中层还是基层，如果每个人都能意识到公司的目标和精神，都能在精神的指导下保质保量地完成自己的工作任务，就能实现较强的执行力；如果组织成员在每一个环节和每一个阶段都能做到一丝不苟，就不会出现执行力不到位的现象。

【管理金点子】

1.考核新制度的执行情况

一般新制度的执行需要一段时间的考核，在此期间，管理者应当做好跟进工作，了解新制度在实际操作过程中是否具有可行性。

2.及时反馈意见

当发现企业制定的规章制度不尽合理的时候，企业管理者要及时向高层管理者提出自己的意见，然后重新审视原有的不合理制度，同时制定一整套更合理的、更符合企业发展的规章制度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3.结合公司的实际情况

制定制度不能只追求表面上的完美，更要结合公司实际发展情况，以能够顺利执行为主要目标，实事求是，以执行效果为标准。

4.完善公司制度的

在执行一项制度时，如果受到阻碍，不要只认为是员工的问题，也不能只考虑是不是监管的力度不够，而要从制度本身出发，思考是不是制度的问题，从而及时修改。

5：形成企业执行力文化

执行力文化的核心是员工的观念和行为，管理者要通过强化手段营造有利于公司目标实现的环境和氛围，让员工变被动为主动。主动参与执行，可以有效提高管理者制定制度的质量，从而避免制度难以执行。

忠告66：管理者要懂得战略的意义所在

战略的重要价值之一是为企业明确未来的发展方向。只有方向明确了，企业的经营管理活动才不至于迷失方向，我们才能知道什么是正确的事；而只有坚持做正确的事，企业才能不浪费有限的、宝贵的资源在不正确的事情上。战略不仅告诉企业具体的业务发展计划，更重要的是，战略作为一种思想方法和思维方式，能够极大地拓宽管理者的视野，提高其把握未来的能力。

谈起企业战略，不得不提可口可乐公司进入中国市场时在北京大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学校园里的一次促销活动。那个冬天的日子似乎让人感到温暖，因为任何人都可以在午餐、晚餐时免费享用这家世界闻名的大公司所提供的老牌产品——可口可乐。外国公司的慷慨之举使得偌大的餐厅里排起了不算短的队伍，当莘莘学子手持那个现在已遍布各个角落的红色纸杯走向饮料机时，虽然大多数人会怀着一种复杂的心情来评价这次促销活动的创意，甚至会称道洋人的精明，但人们更为外国企业的战略眼光所折服。15年之后，可口可乐已经占领了我国碳酸饮料市场份额的16. 3%，那个印有中英两种文字的红色广告招牌如潮水般地席卷了各个城市的街头巷尾。

对于企业长期发展而言，战略管理绝非小事。做事之前没有合理的战略规划，企业就这么盲目的前进，当遇到问题时，只会是手忙脚乱，手足无措。

【管理金点子】

1. 让战略落到实处

放眼目标规划战略的同时，也要制定出实现战略的一系列策略和途径，使战略有实现的可能。战略制定出来，还需要落实，需要通过战略咨询会、计划预算咨询会、战略平衡积分卡等一系列管理手段，将企业的战略变成业务单元的策略，变成具体的行动计划，变成一系列的财务数据，变成一系列的考核指标……这样就有了可操作性。

2. 让战略具有前瞻性

战略不是告诉我们明天会发生什么、明天应该做什么，而是告诉我们目前的思想和行动必须包括怎样的未来性、今天应该为不确定的明天做什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



战略是前瞻性的，但是需要后来的检验，但决策是现在的。只有前瞻性地看到未来，才能做出正确的决策，避免重大失误，这个结果需要日后进行检验。

每个人今天做出的决策，客观上都包含着一定的未来性，都会在将来被验证。差别在于，今天做出决策时，有没有前瞻性地看到未来的变化趋势，看到未来的机会和威胁，这就是战略的意义所在。

忠告67：创新和改革才是企业的出路

当今时代，社会发展日新月异，几乎每一天、每小时、每一分、每一秒都有新的思想、新的理论、新的技术、新的产品、新的公司、新的老板出现。在这样的形势下，作为一个企业的管理者，只有具有积极进取、勇于变革、不断创新的精神，才能使一个企业跟上社会发展的步伐，才能生存下去。如果一个管理者总是固守旧思想、旧观念，执行时总是用老套的方法，那么这个管理者和他的公司肯定很快就会跟不上时代的步伐而导致落后。

一个固守旧观念的管理者往往思想僵化，不能敏锐地觉察到市场发展的变化，不知道转型变革，因而发现不了新的商机，抓不住新的发展机遇。固守旧观念的管理者也不愿采用新的技术和新的管理方式，因而不能提高工作效率，降低不了成本，增强不了企业的竞争力。

19世纪，随着欧洲工业革命的兴起，瑞士的钟表制造商不断进行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技术革新，钟表制造逐渐实现了机械化、自动化和规模化，大大提高了劳动生产率，降低了钟表的生产成本和价格，所以，那时瑞士钟表的产量与销量占世界钟表总量的2/3，瑞士成为举世闻名的“钟表王国”。

到了20世纪，瑞士人虽然率先开发出石英手表和超薄液晶显示手表，但是，因循守旧的瑞士商人固守机械表的传统，没有及时将新产品大量投放市场。

后来，日本和中国香港等地的钟表制造商看到了石英手表的优势，预测到石英表会受到很多人的欢迎，所以，他们抓住这一机遇，生产了大量价格低廉、外形变化多且不用上弦的石英手表。他们生产的石英手表一上市，果然受到人们的欢迎，销路很好并且销量很大。这给瑞士钟表商带来了巨大冲击。

在这个案例中，瑞士钟表虽然技术先进，闻名遐迩，但是，由于其因循守旧，没有敏锐地发现石英手表的市场需求，所以遭受到打击，以至于落后于人。

在现代社会，一个企业只有创新才有出路。一个企业如果拿不出超越别人的新点子、拿不出具有竞争力的新产品，那它很快就会被社会所淘汰。

作为一个管理者，只有不断更新自己的思想观念，勇于革新，才能采用新的管理方式，研发新的技术，生产新的产品，这样他的企业才有生机，才有发展壮大的可能。一个管理者一直保持守旧的观念，那么他就会成为这个时代里落伍的一族，他的企业就只会止步不前，贻误发展良机，被社会所淘汰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



【管理金点子】

1.联想创新思维

所谓联想创新思维，是一种从表露出来的行动和现象中由此及彼的思维方式。

有一个人听说山里发现了金矿，便决心去挖金。然而等他到了山脚下才发觉，上山挖金的人太多了，每天都有很多人上山。他突然想到，如果我在这里卖铁锹和镐，不是很好的生意吗？一年后，很多人没有挖到金子，失望地下山，口袋空空的踏上了回家的路。可是他却钱袋鼓鼓。

2.逆向开拓思维

大胆突破旧的逻辑顺序，从事实的相反方向寻找解决问题的有效途径，也许会收到事半功倍的效果。管理者受思维定式的束缚，往往会压抑自己的聪明才智。如果从问题的反面来寻找答案，说不定会产生新的思路，获得意外的成功。这种大胆挣脱传统思维习惯的束缚，从相反方向寻找解决问题的有效途径就是逆向求解的思维方式。

3.超前创新思维

以未来为“尺子”引导现在，使现在的生产不断朝着未来目标前进，不断地用未来模式来调整现在。由于现代社会的发展越来越迅速，这种超前创新思维就显得越来越重要。

4.发散创新思维

发散创新思维是指在一个问题面前，能提出多种方案和多种设想，扩大选择余地的一种思维方式，它能够超出常规地进行思维。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告68：天下难事，必作于细

古人有云：泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。意思是说，细节决定成败，凡事应做到事无巨细。

对于一个企业来说，企业的经营管理以及生产的产品都是由细节组成的。为人们熟知的“德国制造”之所以成为产品品质保证的代名词，就是因为大多数德国企业讲究做事一丝不苟、精细严谨、注重细节的工作态度。

作为一个管理者，不要忽视每一个细节。因为，细节决定成败。这虽然是一个老生常谈的话题，但是它的确非常实用。现在有人提出了一个这样的公式，即“100-1=0”，也就说，1%的错误也会带来100%的失败。

日本松下电器创始人松下幸之助曾说：“不要放过细节。无视细节的企业，它的发展必定在粗糙的砾石中停滞。”一个企业的管理者如果不重视每一个细节，那么他的公司就会停滞不前，遭受或大或小的经济损失，严重的话，会令一个企业破产倒闭。

作为一个管理者，虽然不可能事必躬亲，但是，一定要明察秋毫，注重细节。一个管理者只有注重细节，成为员工的榜样，才能在企业中形成威慑力，使每个员工做事时都不敢马虎。这样，企业的工作才能真正做细、做好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



格茨·维尔纳白手起家创建了日用品和化妆品连锁超市DM，在连锁超市的管理上，他非常注重细节。有的时候，他还会为注重细节做出一些特别“古怪”的行为。

比如，有一天，他走进一家DM分店，转了一圈后，他要求分店经理拿把扫帚来。这家分店的经理很纳闷，不知道总裁维尔纳是什么意图，他拿来扫帚递给维尔纳时问道：“维尔纳先生，我不明白您要它做什么？”维尔纳指着地下的灯光说：“你看，灯光的亮点聚在地上，什么用处也没有。”说完，他用扫帚柄拨了一下挂在天花板上的灯，使灯光照在货架上。

这件事让这个分店经理觉得，总裁是一个非常认真、非常注重细节的人。所以，之后为了不让总裁再发现有什么细节漏洞，他每天都认真地检查员工做得不够好、不够细的地方。这样，员工做起事情来也越来越认真，越来越细致了。

这个案例告诉我们，一个管理者虽然不可能注意到企业的所有细节，但是他注重细节的态度和精神会传递给每一个员工，让企业的每个员工都注重细节，这样，一个企业就不会有被忽视的细节了。

一个企业要想生产出高质量的产品，要想提供令顾客满意的服务，要想获得更多的利润，企业的管理者、员工就必须注重细节，精益求精，做好每一个细节。国内外很多知名企业都是用细节铸就了成功，在平淡中创造了伟大，在日积月累的细节积累中，最终成就了自己的事业。

【管理金点子】

1.抓住事物关键

抓住事物的关键部位不代表可以忽视任何一个细节。这样就能防止疏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

漏，制订切实可行的发展计划，努力做到一次就成功。

2.不要区分大事和小事

没有原则地区分大、小事，会使管理者自己陷入执行误区：认为小事无关紧要，大事才是应该注意的重点。殊不知，任何一个环节都有可能决定事情的成败。因此，做好每件事是成功的基础。

忠告69：细节之处出真知

从大处着眼，小处着手，即做事要细致周到。俗话说：心细如发不粗心，虑事周到无漏洞。这是一名合格的领导应该具备的管理素质，否则，则不能有效地领导下属，形成有效的工作局面。

随着市场经济的进一步发展以及国际竞争的全球化扩展，未来的竞争将趋向于细节的竞争。

一家企业在产品或服务上有某种细节上的改进，也许只给用户增加了1%的方便，然而在市场占有的比例上，这1%的细节会引出几倍的市场差别。原因很简单，当用户对两个产品做比较时，相同的功能就被抵消掉了，对决策起作用的就是那1%的细节。对于用户的购买选择来讲，是1%的细节优势决定了那100%的购买行为。由此可见，微小的细节差距往往是市场占有率的决定因素。

领导在处理一个问题时，他真正面临的，常常是一堆问题。一位缺乏管理能力的领导，最显著的标志是，企图向所有问题进攻，如果攻击面超出了他的管理能力，失败就成了必然结局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



张先生是一家国内著名建材公司的CEO，他非常看重细节方面的问题，他讲了发生在他身边的两个员工的故事：

在我工作的建材公司，曾经有一位主管会计部门的员工，平时干活还算麻利，但当我去她的办公室时，发现她的桌子上乱作一团。我当时并没有批评她，当我第二次、第三次去她办公室时，看到她的桌上依然如故。我直觉判断：这个人不适合做会计主管。果然，干了七个月后事实证明，这个人确实不行，我只好给她换了岗位。

我们公司在用人的时候，的确很注意细节问题。去年，我们公司招聘了一位很有才气的部门经理，按照公司的设想，本打算把他培养成公司的副总，但一件小事让我放弃了这种想法。有一次，我们公司七个人的管理团队到郑州建样板市场，当我们下飞机后，其余六个人都提着办公用品等行李，而这位经理却空手而去；两周后我们离开郑州返回时，其余六人还都是大包小包的，他依然是空手而行。从这件事上，我判断出此人不能重用。第一次没提行李，可以用大意或疏忽来解释，而一再发生此事，只能说明这样的领导要么没有团队精神，不善合作；要么是很自私的人，没有责任感。

作为一名领导，一个组织、一个部门需要你的唯一理由，就是因为它们存在许多棘手问题，需要有人来解决。因此，能否处理好一连串问题，就是显示领导有没有管理能力的重要标志。

【管理金点子】

1.细心观察

领导应注意观察生活，了解社会，对单位、社会的各种实际情况有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个透彻的把握。这样，你就能够做到提前预见事情的发展，考虑到可能发生的各种情况，办起事来才能游刃有余、从容不迫，才能圆满地完成任务。

2.关注细节

细节看似很小，其实细节的能量并不小，所谓牵一发而动全身，正表明了细节的作用。

3.博采众长

决策过程中，有些人喜欢独断专行，对来自各方面的意见充耳不闻，结果常常落得个节节败退。事实证明，好的决策一定是建立在博采众长基础上的。管理者应该明白，人各有长处，每个人身上都有优点。一个任务下达之后，每个员工都会在自己的头脑中形成对这项任务高效完成的示意图。不同的员工会从不同的角度关注细节，把每个员工注意到的这些细节汇总，可能就是一个很好的决策方案。无论谁处在决策者的位置，都应该善于发现他人的优点，听取他人的正确意见，博采众长，这样才能让决策得以顺利的实施。

忠告70：制度不是用来讨论的，而是用来执行的

柳传志有一句名言："爬喜马拉雅山，可以从南坡爬，也可以从北坡爬。联想一旦决定从北坡爬，大家就不要再争了，哪怕北坡看似更远、更陡、更危险。"他的意思是：企业里所有的制度不是用来讨论的，而是用来执行的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



业务员小张，被公司派往联想集团工作一段时间。刚进公司的时候，一位部门经理接待了她。寒暄之后，他郑重地告诉小张：“你虽然是公司之外的人，但既然来到本公司，在此工作的这段时间里，我们会把你当作联想公司的人员看待，因此也希望你能遵守公司的一切规定。”部门经理介绍了一些规定，最后提醒小张：“联想有开会迟到罚站的制度，希望你注意。”他的语气很严肃，但小张没有太在意。

一天下午，集团办公室通知所有中层干部开会，也包括小张这些驻外业务代表。小张临时接了个电话，忘了时间，等想起来时，已经迟到了3分钟。她刚走进会场，就发现会场上出奇地安静，这让她有点不自在。她看见会场后面有个座位，就打算轻手轻脚地进去，以免打扰大家。

“请留步，按规定你要罚站一分钟，就在原地站着吧！”会议主持人站起来向小张认真地说道。小张的脸顿时红了，只好在原地站着。一分钟后，会议主持人说：“时间到了，请回到座位上去。”接着大家继续开会，就像什么也没发生似的，而小张却如坐针毡。

会后，部门经理找到她：“小姑娘，罚站的滋味不好受吧！你也别太在意，以后注意就行了，我也罚站过，柳总也曾经罚站过。”“老总也罚站啊？”她有点惊讶。“自联想创建以来，无一例外都要遵守这个规定。有一次电梯出了故障，柳总被关在里面，那时手机还不流行，没有人知道他被困，他叫了很长时间才有人把他弄出来，就算这样他也只能认罚。‘开会迟到罚站一分钟’也算是联想独有的一种企业文化吧。”部门经理对她说。

柳传志在很多场合说过：“企业做什么事，就怕含含糊糊，制度定了却不严格执行，最害人！在某些人眼里，开会迟到看起来是再小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过的事情，但在联想，这就是不可原谅的事情。联想的开会迟到罚站制度，20多年来，没有一个人例外。”柳传志认为，立下的制度就必须遵守。

无以规矩，不成方圆。所有的企业组织，都应当有自己的制度，不仅要做到有制度可依，还应做到有制度必依。制度的制定不是给人看的，而是用来遵守的。无论是谁，只要是这个企业组织的成员，就应该受这个制度的约束，这样才能发挥制度的作用。

【管理金点子】

1.学会平衡人情和制度

管理企业最需要的是制度与民主，而不仅仅是人情。作为企业管理者，必须学会平衡人情和制度。不管是实行人情还是制度，目的都是为了调动员工工作的积极性。企业要想良好地发展下去，要靠制度管理。制度苛刻，则需要人情的软化，只有人情和制度配合得恰到好处才是最完美、有效的。

2.管好自己，为员工做好榜样

企业管理者首先要管好自己，为员工们树立一个良好的榜样。言传再多也不如身教有效。行动有时比语言更重要，领导的力量，往往不是通过语言而是通过行为动作体现出来的，老板的表率作用尤其重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告71：企业需要形成执行文化

常常看到这样一种现象：目标提出了，决策做出了，任务下达了，结果却难遂人愿或不了了之。于是管理混乱、效率低下便成了这类组织的一个共性。症结在哪里？就是缺乏务实的精神和有效的行动。

联想集团总裁兼CEO杨元庆说："对于企业来讲，制定正确的战略固然重要，但更重要的是战略的执行。能否将既定的战略执行到位是企业成败的关键。"再好的计划，如果没有化为实际行动，只能算是纸上谈兵，只有真正执行了，才能将计划转化为效益，才能真正体现出计划的价值。

IBM公司的CEO郭士纳在上任之初尽管清楚公司在管理上还存在问题，但是郭士纳仍然对IBM的产品和员工满怀信心，他认为IBM并无内在的重大问题。因为在过去，它曾经开发出了恰当的产品，并不失时机地销售出去，获得了巨额收入。那么，问题的关键到底在哪儿呢？在郭士纳看来，关键是IBM没有正确地执行计划。这就好像一名橄榄球教练早就设计好了精彩的比赛，让最好的球员上场，但忘记要给球队时间学习和实践。当郭士纳在上任前几周巡视IBM时惊讶地发现，各种各样过硬的产品和营销计划都被员工搁置在办公桌上。当他问及某产品进入市场后的表现如何时，他总是听到同一个回答——该产品从未被推出，它们还未见天日，销售额为零。郭士纳不停地问，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以便能得到他想要的答案，但事实上他只能得到无望的神情和无助的耸肩。他很快就找出问题所在，即缺乏执行力。管理者们都在岗位上等待，没有人执行所分配的任务。为此，他重整IBM迈出的第一步就是，让公司的管理者们懂得行动的真正含义。

在这个世界上，改造世界的直接动力是行动而不是想法。不管我们心中的想法多么美妙、多么合理，只有通过强有力的行动才能够变成现实。

【管理金点子】

企业要形成执行文化的七个步骤是：

1.量化愿景

愿景太大经常压得人喘不过气来，比如成为产业管理者。有效的愿景应该是，能将企业虚无缥缈的梦想转换成可行的目标。因此，管理者建立企业愿景的第一步，就是说明企业从甲地走到乙地的明确步骤。

2.用口号传达策略

策略本身是复杂的，但是企业要用简单、直接的口号，传达策略的精髓，将策略融入员工的生活。

3.规划结果

有些企业管理者喜欢利用管理工具（如平衡计分卡）来衡量重要指标。这个方法的缺点是，若指标显示未达标准，大家便开始慌张，并未与解决问题的执行办法连接。解决这个问题的方式是，把策略衡量方法变为目标承诺，清楚描述在时间限制下，可衡量的特定行动与结果。

4.规划你不做的事情

阻碍策略成功的重要因素是，员工认为新策略是额外的工作。对原本就感到工作繁重不堪的员工来说，只能草草了事。因此，企业策略不应该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

增加，而是取代，把无须完成的策略取代掉。如此一来，员工做事时也不会失去焦点。

5.开放策略

过去，策略都只掌握在企业管理者的手中，而开放策略是让员工明白，什么工作才符合策略需要。同时，管理者也要将绩效评估的标准与策略结合，否则策略执行很容易失败。如此一来，销售人员就会知道，太小的订单不接，以免浪费时间；太大的单子也不能接，因为企业无法胜任。

6.状况与进度自动化管理

管理者平均花在掌控工作进度的时间约为65%，实际上，这些宝贵的时间应该花在重要决策上。管理者应该利用网络工具控制工作进度、最新收入状况，并且要了解进行的活动是否偏离策略目标等。另外，网络工具能预先控制风险，比如，提醒管理者限制网络事业的开支或针对高利润顾客需要推动行销活动。管理者若能掌控这些资讯，就可以省下许多时间。

7.建立执行与策略之间的良性循环

策略管理就是管理策略执行的程序，包含内部与外部资讯的结合。内部资讯是为了了解哪些活动在轨道上运行、今天有哪些工作是重要的。外部资讯包括产业趋势、对手的动作、经济的走向等。

忠告72：做决定时切忌优柔寡断

管理者如果优柔寡断，患得患失，瞻前顾后，就会使企业贻误发展良机。在市场竞争日趋残酷、形势瞬息万变的今天，作为一个企业的管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者，必须能够敏锐地察觉市场走势的变化，发现发展的机遇，随时根据实际情况，当机立断地做出新的决策；面对突然的变故，要能迅速拿出强硬的手段去应对，扭转形势，转危为安。商场如战场，很多事情需要管理者在一个小时甚至几分钟内做出决定，如果抓住了这短短的时间，采取了及时得当的措施，公司就可能抓住了难得的发展机遇。如果管理者优柔寡断，患得患失，那么就可能错失发展良机。

在一个产品的展示会上，有一个灯具厂展示了自己最新设计的灯具产品，这种新产品节能、环保、美观，有广阔的市场前景。很多经销商对这个厂家的新产品很感兴趣。经销灯具的王老板也很看好这个厂家的新产品，但是，他又想到这种新产品价格高，不太好销售，也有很大的风险。是否代理，他拿不定主意。

一个小时后，他决定去跟厂家商量，看能不能尝试代理。可是，当他找厂家的代表谈判时，对方说："我们在一个城市只设一个总代理，半个小时前，我们已经确定了你所在的城市的总代理，如果你想代理，你可以去找我们的总代理。"

王老板明白，总代理和分代理是不一样的，总代理的利润远远高于分代理。于是，他只得作罢。

在这个案例中，因为王老板优柔寡断，瞻前顾后，所以他错过了做总代理的机会，丧失了发展的良机。

一个优柔寡断的管理者还会给员工留下领导办事拖沓的感觉，从而使员工养成拖沓的习惯，最终使企业形成拖沓的氛围，影响企业的执行力。优柔寡断的管理者往往性格懦弱，没有决断力，缺乏魄力，总会让员工觉得没有个人魅力。这样，员工就会轻视管理者，不听管理者的指挥，自行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



其是。而且，优柔寡断的管理者往往拿不出有力的手段来管理公司，这样往往会使公司陷入混乱之中，而员工也往往如一盘散沙，工作效率极其低下。对于公司的发展来说，这些情况显然都是很不利的，甚至会使一个公司陷入瘫痪的状态。

【管理金点子】

1.明确决策标准

明确一个决策标准，也就是明确告诉自己一旦事情发展到什么程度就怎么样。有了明确的决策标准，有利于管理者把握决策时机，在条件成熟的时刻，果断地做出决断。

2.收集和筛选信息

积极收集、筛选信息，为正确做出决策提供依据。如果不能掌握实际状况，也就不能做出果断有效的决策。以事实为依据是管理者做出正确决策的前提。

3.给自己留条退路

无论如何都应该在决策之前，先想好一旦失误该怎么办，做好备选方案。有备无患才能放开手脚，大胆行动。给自己留条退路，才能做到无后顾之忧，这也正是管理者决策的力量来源。

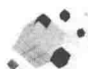
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告 73：把握机会，创造机会

对于很多的企业管理者而言，他们很少犯错，但是每一次犯错都足以造成很大的损失，因为他们没有抓住机会，一个抓不住机会的企业管理者就是一个不胜任的企业管理者，因为他们既不能够使自己在事业上获得巨大成功，也难以使企业发展到更大的规模和层次，所以他们就是不胜任的企业管理者。而放眼当前的企业，有很多的企业管理者都是不胜任的人，因为他们是一群抓不住机会的人。

20世纪20年代初期，可口可乐公司为了赢得市场，开始在市场上寻找新的发展机遇。而就在这个时候，飞机技术取得突飞猛进的发展——新的交通工具的出现为世界带来了新的商机。可口可乐公司在看到坐飞机的旅客越来越多的时候，开始觉得应该从飞机这一新的交通工具中寻找新商机。经过一段时间的观察之后，可口可乐公司的营销人员发现了新的商机——用飞机作为广告宣传工具，这必然会为企业的发展带来巨大的影响力，因为当前还没有人用飞机作为宣传工具。可以说，可口可乐公司发现时机、把握时机的能力真的非常强。要知道，当时的飞机还是一个稀罕物，当可口可乐公司租用了八架飞机将可口可乐公司的标志“Coca-Cola”喷绘在飞机上的时候，可口可乐公司的产品也植入了消费者的心里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



对于可口可乐公司来说，百事可乐公司一直是他们最大的竞争对手。可是当可口可乐公司第一次用飞机做了一个完美的广告之后，百事可乐公司的CEO不得不佩服地说："我承认我们百事可乐输了一招，他们太善于抓住机会了，任何一次的不经意都能够让他们找到机会，在抓住机会的同时夺走你的消费者。"而事实上却是，可口可乐公司和百事可乐公司作为全世界饮料业的两大巨头，他们都是非常善于抓住机会的。比尔·盖茨曾经就说过这样一句话："要学习如何创造机会和抓住机会，就必须向可口可乐公司和百事可乐公司学习，这两家公司从来都不会坐等机会的降临，因为坐等机会的人永远不会有机会。"

可口可乐公司和百事可乐公司都善于把握机会和创造机会。同时，竞争关系让这两家公司拥有强大的把握机会和创造机会的能力。无论一个人还是一个企业，要想取得成功，就要善于抓住机会和创造机会。

【管理金点子】

1.管理者要能承受得住压力

企业管理者参与竞争的目的是为了抓住机会，取得事业上的突破，在这个时候就必须承受住压力。

2.学会思考，学会坚持

任何一场竞争都不可漫不经心，只有认真坚持下去，并在坚持的过程当中认真思考，思考机会在哪里，思考怎么样可以制造出更多的机会，才能在竞争中取得成功。每一个企业管理者一定要比别人更聪明、比别人更有毅力，只有做到这两点才能够在竞争中找到机会，使自己的事业取得新的突破，让企业获得新的发展动力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.机会来临前，做好充分准备

在我们的生活与工作中，机会总是稍纵即逝的，当机会来临之时，很多人都会由于各种原因而使机会溜走。机会不会时时眷顾你，凡事都没有下一次，好好把握住眼前的机会，在机会来临之前做好充分的准备。

忠告74：行动要果断，办事要有魄力

作为管理者，必须有果断决策的品质。所谓果断，是指把经过深思熟虑后的选择，能迅速明确地表达出来。果断，说明了管理者的思想高度集中，是他反应敏锐的体现；他对信息的吸收和消化、对经验的综合和运用、对未来的估计和推测，都能在较短的时间凝聚成明确的指令。

要达到这一点，管理者就必须具有迅速做出判断和选择的能力，有敢于对事件的过程和后果负责的精神和魄力。顾虑重重、怕这怕那的人，不可能成为一个优秀的管理者。

英特尔前任总裁安迪·格鲁夫是一个善于在关键时刻做出果断决定的企业管理者。在相当长的一段时期内，由于受日本厂商的疯狂进攻，英特尔存储器业务开始衰退。他们生产出的产品像山一样堆积在仓库里，资金周转困难，英特尔陷入困境。幸好后来安迪·格鲁夫创立了目标式管理方式，支撑住了英特尔运营的轴心，使得微处理器业务逐渐成熟起来。

有一天，安迪·格鲁夫与英特尔董事长摩尔讨论公司困境。当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时他问摩尔："如果我们下台了，另选一位新总裁，你认为他会采取什么行动？"摩尔犹豫了一下，回答道："他也许会放弃存储器业务。"安迪·格鲁夫说："那我们为什么不自己动手？"一年后，安迪·格鲁夫提出了新的口号："英特尔，微处理器公司。"英特尔选择了一条技术门槛极高且没有太多竞争对手的道路，也使英特尔顺利地度过了危机。

安迪·格鲁夫领导英特尔通过了这次生死攸关的大转折。后来，他为了向员工解释公司新的战略目标，亲自与公司的高层管理人员、中层经理和基础员工接触，竭尽全力地与他们交流沟通，表明他的意图。而且他还每天花上两个小时，通过电子邮件给员工做思想工作。最后，安迪·格鲁夫成功了，1987年，他头上又新添了一个重要的头衔：英特尔CEO。也就是说，他成了英特尔名副其实的掌舵人。

格鲁夫时常思考这样一个问题：管理者为何常常没有勇气去领导别人？格鲁夫认为，这让人很费解。格鲁夫渐渐地发现，可能是由于管理者必须在同事和员工喋喋不休地争论该走哪条路时，管理者率先做出决定。而这个决定必须果断、明确，并且它的成败需要多年之后才看到成果。可以想象，这无疑需要十足的信心和勇气，对管理者来说，这是一次严峻的考验。

美国著名的管理公司——麦克金赛，曾经对管理卓有成效的37家公司进行了调查，结果发现，获得成功有八个条件，其中一条就是行动要果断，办事要有魄力。如果管理者犹豫不决、模棱两可，就无法动员下属和得到他们的全力支持。只有自己坚定，才能使别人坚定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【管理金点子】

1.要表现出你的果断性

能果断处理问题的管理者魄力表现在对信息的吸收、消化，对知识经验的综合运用，对未来的估计、推测，对处理问题的对策和结论性的意见，都可以较快完成。果断与草率、鲁莽不同，前者是理智行为，后者则是头脑一时兴奋，在还未看清事物的本质时即采取行动，认真考虑其行为的后果。在现实生活中，果断型管理者常常能捕捉这种稍纵即逝的良机，因而能取得突出的成绩。

2.要表现出你的韧性

在决策过程中，无论出现什么情况，管理者应该保持其决策的坚定性和对决策实施的韧性。他们能正确地判断情况，善于驾驭复杂的环境；一时的干扰挫折，不会使他退却动摇。事业的成功，往往在“坚持一下”的决心之中。

另外，管理者还要具有深思熟虑的特征和沉着稳健的性格，稳扎稳打，步步为营，最后形成正确的决策。

忠告75：坚持到底，就是胜利

其实生活中有很多事情只要我们能够一直坚持下去，或许我们真的就能如愿以偿。因为胜利有可能就隐藏在下一次中。

张林是一家办公用品公司的销售代表，他运气好，刚进公司就遇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



到上海一个大客户，谈下一个大订单。第二个月，上海那边却以对产品的质量不太满意，而取消了续约。

张林有点措手不及，他拨通了上海公司那边的电话，问其对哪里不满意，那边的负责人却不愿多谈，把电话挂了。张林不愿意放弃这么一个客户，自此之后，每天都会给上海公司那边打一个电话。公司有什么新产品也不忘给他们介绍。无论对方怎么拒绝，他都保持第一次接触时的真诚。

久而久之，张林渐渐总结出了经验，对方一般下午的时候比较闲，所以一到下午四点，张林就会打电话与他们沟通。如此一直过了半年，这一天，公司突然又收到了上海公司发来的一份订单。那位负责人对张林说了那时不续约的原因，原来是另外一家公司的供货方找到了他，恰好是熟人，不好拒绝，就只好放弃了与张林的合作。最后他说："不过，我还从来没有见过你这样的销售员呢，你这种韧性我非常欣赏，有你这样的员工真是你们公司的荣幸啊！"

中国抗日战争时期，毛泽东已经预测到了中国抗战必胜，但不是速胜，而是持久战。就是这个持久战，让毛泽东带领红军在部署战略战术时做到稳操胜券，最终获得了抗日战争的胜利。其实，企业管理者只要懂得坚持，品牌打造就已经成功一半了，因为品牌打造与抗战一样需要坚持不懈地努力。

企业管理者想要做大品牌，尤其是弱势企业的弱势品牌要做大，要异军突起、后来居上，就必须从困难和逆境中看到希望，看到生机，努力坚持下去。因为做品牌，就如淘金者在大海边的一堆沙粒中，用筛网不断地寻找金子一样，需要企业管理者坚持不懈地付出汗水与努力，成为最终的胜利者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【管理金点子】

1.保持一颗坚持到底的心

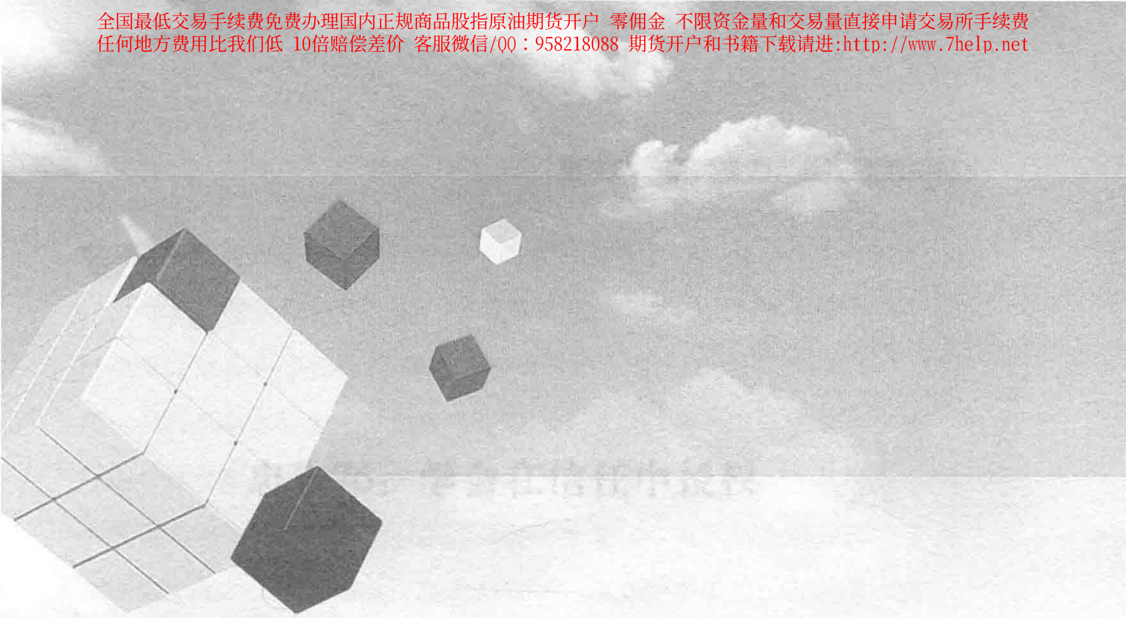
管理者要想将企业品牌做大、做好，心中必须要有一个长远的品牌营销解决方案，并且为此保持一颗坚持到底的心。

2.坚持到底，就是胜利

在人生艰难的境地中，如果看不到希望，不妨告诉自己：很快就可以胜利了，再坚持一下。多走一步，就可以缩短一步接近成功的距离，胜利就在前方，你的任务就是坚持，就是再多走一步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第八章

新领导力，从控制到授权

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告76：学会在信任中授权

一般管理者常常不放心把权力交给员工，主要是出于“没人比我做得好”的思想，或者是害怕员工会滥用职权，但无论如何，从实质上来说，这其实就是不信任员工的表现。

许多管理者习惯相信自己，对所有人都不放心，经常不礼貌地干预别人的工作过程，这可能是所有不成功的管理者的通病。而这种通病总是会形成一个管理怪圈：管理者喜欢从头管到脚，每件事情都要亲自过问，独断专行，疑神疑鬼；而下属员工会觉得越来越束手束脚，养成依赖、从众和封闭的习惯，把自身最宝贵的主动性和创造性丢得一干二净。

信任是管理者成功领导下属的根基。要取得下属的信任，管理者必须是能力、关系和品格这三种特质的典范。在任何一个方面没有做到，都不能完全取得下属的信任。而公司发展依靠的是集体智慧，而集体能够得以凝聚，正是建立在完全信任的基础之上的。

有一次，李嘉诚到汕头大学出席一个活动，在路上他接到分公司经理打来的电话，说有一笔生意需要他签字。李嘉诚直接答复说：“这样的事情你自己看着办，可以签也可以不签，以后不要再来问我。”挂断电话后，这位经理好半天没有缓过神来，因为这是一笔10亿元的生意，李嘉诚竟然让他自己做决定。等他想明白之后，对李嘉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诚这种充分授权、信任员工的胸襟十分钦佩，因为在其他公司里，很少有一个管理者会如此大胆地授权。

在日常管理中，李嘉诚将公司的业务分成几个区域，交给追随自己多年并且能力出众的几个人管理，让他们不要事事都来请示，除非是特别重大、特别紧急的事情。通过这种方式，李嘉诚能够从公司忙乱的业务中抽身出来，用更多的时间思考公司的发展方向和投资方向。李嘉诚的经历告诉我们，要想成为优秀的管理者，就应该学会授权给下级，只有这样，你的企业才能取得更大的成功。

要知道，不被信任，会让员工感到不自信，而不自信是员工产生被轻视、愤怒、厌烦等不良抵触情绪的根源，这对员工工作积极性的影响是非常大的。相反，在信任中授权，这对员工来说是一件非常快乐且具有吸引力的事，它能够极大地满足员工内心对成功的渴望，从而让员工在被信任中产生自信，挖掘潜能，迸发灵感，增强其工作积极性。

百事可乐公司的总裁克雷格·魏哲亚说：“人们会容忍诚实的错误，然而一旦你失去他们的信任，那么就是想竭力弥补都非常困难。所以你务必要把别人对你的信任当作最宝贵的资产。”

因此，管理者要从自身寻找出现不信任的原因。当你的态度不明确时，就会缺乏信任。俗话说：话不说不明。管理者要表明自己对整个事件的看法，比如事情将会怎样发展，以及希望达到的目的等。否则，下属不了解情况，不知道怎样做，也不知道做到什么程度，更不知道结果会怎样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【管理金点子】

1. 为员工提供平台

管理者要搭好平台，让合适的人到合适的岗位做事，发挥每一位员工自身的价值。

2. 大胆让员工发挥

管理者要对下属有信心，大胆地放手，让员工用自己的方式工作，不要怕员工犯错误，要相信他们的能力。

3. 勇于承担风险和责任

如果员工把事情办砸了，管理者应勇于为其承当责任，而不要推诿。员工的错误就是你的错误，员工的缺陷就是你的缺陷，员工的失败就是你的失败，作为管理者，应当为员工撑起一片天，信任员工，才能让员工真诚地信任自己。

忠告 77：懂得授权和放权

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿曾说过：“一名优秀的经理，最重要的一点就是懂得授权和放权。”的确，一个优秀的企业家要充分信任员工，将自己手中的权力分配给下属，大胆放权，为他们提供施展才华的舞台。

只有懂得授权给下级的管理者，才是伟大的管理者。大胆授权，充分信任和尊重你的员工，看似无为而治，其实却能彰显出你博大的胸怀。

在我们的身边，经常可以看到这样的管理者：他勤勤恳恳，不论大事小情都要过问一番，然后由他做出决定。他认为这样公司就会变得井井有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

条，但结果往往事与愿违，他的公司变得越来越杂乱无章。因为一个人的精力毕竟有限，想要把所有的事情都做好，那是不可能的。

美国投资大师乔治·索罗斯是一个敢于大胆授权和放权的管理者，这完全缘于一次惨痛的教训。有一次，他出差回来，刚进办公室没多久，秘书就抱着一大摞文件来找他签字，他翻看了几份文件后，就气愤地说："这些文件都是很重要的文件，已经积压了几天，为什么不让部门经理签字实行？耽误这几天的时间，会让公司蒙受巨大的损失。"

听了乔治·索罗斯的话，秘书感到非常委屈，说："当初是您定下规定说要亲自过目每一份文件，所以部门经理才不敢签字啊！"

听了秘书的话，乔治·索罗斯才想起自己确实在不久前的会议上说过这样的话，他懊恼地摇摇头，紧急召开部门经理会议，向所有人宣布："除非碰到你们没有办法解决的事情，否则不要耽误我打球的时间。"从那以后，乔治·索罗斯再也见不到积压很久的文件了。

在纷繁多变的现代社会中，一个企业的优秀管理者不可能独揽一切，应该将手中的权力下放，使每一个层次的员工都能够各尽其责，而管理者只需做出示范即可，不需要每件事情都去过问。那些事必躬亲的管理者，最终会累人累己，使公司的运营变得一团糟。

管理学大师斯蒂芬·柯维认为："现代社会许多大小公司的老板、部门主管早已被信息、邮件、文件、会议淹没得透不过气来。几乎任何一项请求报告都需要他们审阅、批示、签字，他们经常被搞得头昏眼花，根本无法在短时间内对公司重大决策做出思考。在董事会上，他们很可能是最无精打采的一类人。难道这就是所谓的管理者吗？有必要要求他们过目每

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一份文件吗？为了等待他们的批阅，某项工作也许会拖到下个星期，直到他们没有稿笺可用的时候才会想起来，叫来内务总管训斥一顿，而积满灰尘的报告使局面变得非常尴尬和不愉快。”

【管理金点子】

1.管理者要抓纲举目，抓紧办大事

事情是做不完的，作为管理者每天要面对的事情更是数不胜数，如果每件事情都要亲自过问，亲自处理，那么即便是长着三头六臂也很难把所有的事情处理完、解决好。因此，管理者要将事情分为轻重缓急，分清主次，抓紧大事，将小事交给下属去处理，这样才能将事情做好。

2.培养团队骨干

管理者要在团队中寻找得力的骨干，不断地给他们布置任务，并定期检查落实情况，给予人、财、物的支持，而不去干涉他们怎样做。组织这些骨干经常碰头，让他们去发现问题，并讨论、解决这些问题，管理者定期检查执行的效果，并给予适当的指导。

忠告78：管得好的人往往都是管得少的人

很多的企业管理者都是从普通员工一步一步地晋升到管理层的。对于这样的管理者，他们总是找不到自己认为最能胜任的员工，因为在他们眼里，他们的下属越来越无能。其实，企业中的绝大多数人都是无可替代的，不要以为你自己能够替代所有人完成任务，事实上，每一个人都能够

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

完成自己的任务，关键是你给了他们多少权力。

权力是一种管理的力量，所以权力的利用要遵循管理规则。一个高明的企业管理者知道自己该怎么做——什么时候要授权，什么时候要放权。很多企业的管理者因为对于自己的能力过于自信，或者因为对其他人的能力太过于不信任，因此不会给任务和责任的承担者太多的权力，即让他们去完成任务，又不给他们完成任务的自由，结果使任务和责任的承担者在完成任务的过程当中处处受制，最后导致任务和责任都难以落到实处。

雪米丽在一家油漆生产企业做了六年的普通职员，在这六年中，雪米丽负责的工作只有一项，那就是给油漆罐子贴标签。由于雪米丽是一个对工作非常勤恳认真的人，因此她在工作中总是一丝不苟，即便就是一个贴标签的工作，她也努力做到最好。虽然雪米丽工作非常努力，但是由于她负责的工作非常不起眼，因此她一直没有受到管理层的注意。

就在雪米丽日复一日地重复着自己的努力和认真之时，命运之神将手中的橄榄枝抛给了雪米丽。企业的总裁发现产品上的标签贴得不一致，总有那么一批次的产品标签贴得特别端正，而且产品标签上的塑料薄膜几乎没有脱落的，他决定找出这个认真工作的员工。

一天，总裁将整个贴标签组的员工全部召集起来，每人发给他们一百个没有贴标签的产品，让他们以最快的速度贴上标签，贴得最快的人有机会和总裁共进午餐。于是，所有的人都开始迅速地给自己面前的产品贴标签。很快，就有人第一个贴完了，总裁走到那位员工跟前拿起贴好标签的产品看了看并摇了摇头，等第二个贴完标签的人站起来之后，总裁走过来拿起贴好标签的产品看了看，又摇了摇头。此后第三个、第四个……直到雪米丽贴完之后，老板才没有摇头，而是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

露出了微笑，因为雪米丽就是他要找的那个人。此后，雪米丽就成了这家企业的质量督察部的主管。

在到岗之前，雪米丽先是接受了半年的培训。在上岗之后，雪米丽对待工作依旧非常认真仔细。一开始，雪米丽还能够勉强信任属下员工，但是在接连出了几次小岔子之后，雪米丽便开始不放心属下的员工，而是亲自参与，几乎可以用事必躬亲来形容。就这样过了一段时间之后，雪米丽负责的部门又接连出了几次事故，因为雪米丽一个人根本干不过来本部门所有的工作。就在这种情况下，雪米丽的工作陷入了一种恶性循环当中，工作越做越多，也越做越累，而事故也越来越多。而这一切都是雪米丽不给下属员工任何权力，员工做什么事情她都不放心所造成的。最后的结果是，雪米丽又回到了她干了六年贴标签的职位上，因为总裁告诉她："一个不懂得放权的企业管理者是不合格的，你最适合的工作就是给产品贴标签。"

企业管理是一门不简单的学问，没有任何一个企业管理者敢说自己可以凭借一人之力就能管理好一个企业。所以，企业管理者在管理的过程当中学会授权就显得非常重要。管理学界有这样一句名言："管得好的人往往都是管得少的人。"可见，企业管理者进行适当的授权不但能够让自己更轻松、更胜任企业的管理岗位，同时也能够让企业获得更好的发展势头。

【管理金点子】

1.授权时不要只问"懂了吗"

很多的企业管理者在给属下员工分配权力的时候，都会习惯性地问员工"你懂了吗""你明白我所说的这些了吗"，而在这种场合下，很多下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



属员工在只听了上司一个大概描述之后便会条件反射性地回到“嗯，我明白了”“清楚，我知道该怎么做了”等。实际情况是，这种情形下，许多回答“清楚了”“明白了”的员工对于任务的具体细节还不是很明白，他们只是害怕上司不信任自己的能力，不将任务交给自己去完成，才会这样回答的。而这种情况造成的最终结果就是，任务完成得不圆满或任务根本没有完成。企业管理者在授权之时应该先告诉员工怎么做，再将其中的重要细节和重要环节认真地陈述给员工，这样才能够保证放权的有效性。

2. 授权时应该明确绩效指标与期限

企业管理者在授权之时，必须让员工们明白自己从上司手中接过权限之时必须达到一个什么目标，以及在什么时间内达成这一目标。授权并不是简简单单地将权限交给员工，而是要让员工带着目标和责任去完成自己权限范围内的工作。

3. 授权后应该注意权力监督

很多的企业管理者在授权之后总是不闻不问，总是错误地认为授权就是不管不问，让下属放手去做。这样叫作放纵，而非授权。企业管理者在授权之后，应该定期进行监督考核，即没有必要紧紧地盯住人，但是需注意员工在执行过程当中的状况以及出现的问题，并给予必要的指点。

4. 授权后要及时地评估

企业管理者在每一次授权之后都应该进行及时、有效的评估，找出员工在这次任务中有哪些地方做得很好，哪些地方做得不足，以便员工下一次更好地使用权力，高质量地完成任务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告 79：做有领导力的管理者

想要做好一份事业，办好一家公司，单凭一个人的力量是不可能做到的。领导再能干，如果没有下属的配合，也无法完成所有的工作。

张诚最近因为业绩突出，被提升为销售部的总经理。新官上任三把火，张诚想要在新岗位上做出成绩，让老板对他赞赏有加。在他升职的第一天，他就将销售部的成员召集在一起开了一个誓师大会。

在会议上，张诚慷慨陈词了一番，希望大家能够和他一起让团队的业绩再创新高。看到大家对他的发言表示赞同，张诚的士气更加高涨。他每天不仅对底下的员工严格要求，对自己更是毫不松懈。

可奇怪的是，销售部的业绩不但没有提升，反倒下降了。这让张诚很是不解，他只有更加努力地工作。几个月之后，工作没有什么起色，张诚倒是把自己给累倒了。后来经过领导研究决定，让李阳代替张诚，做销售部的总经理。

虽然张诚很是不服气，但也没办法，只得接受。张诚暗中观察，他发现李阳每天上班都是晚到早走，工作期间也不是很勤奋。可在月底的总结会上，销售部门的业绩却高出了一大截。

后来，张诚实在忍不住，去找李阳请教。李阳只是说，要学会用人，而不是只用自己。作为一名管理者，首要的能力就是知人善任，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将每个员工都放在最适合他们的岗位上，发挥他们最大的能力。

张诚的问题就是凡事都亲自上阵，亲力亲为，有时就连员工已经做好的事情，他都要拿过来重新做。看起来他是尽心尽力，兢兢业业，其实，作为一个领导，他是不合格的。领导是一个率领者，而不是劳模。

李阳看起来每天不慌不忙，但其实他将每件事都安排得井井有条，既让每个员工得到了锻炼，又有效地完成了工作，自己还不用那么劳累。领导不一定要冲锋陷阵在最前面，但一定要保证冲锋的士兵完成任务，并且还能毫发无伤地回来。这对一个人的领导力有着很高的要求。

所谓领导力，就是在其管辖的范围之内，充分利用人力和客观条件，用最小的成本办成所需要办的事。

俞敏洪对领导力有过这样的阐释："为人处世很好的人不一定有领导力，但有领导力的人，一定是为人处世很好的人。凡是为人处世有问题的人，他最后一定会出问题。比如说张狂的人，极端的人，不遵守社会公约或者不承担社会责任的人。你可以看到这样的企业家在中国一批一批地倒下去。你能说他们没有领导力吗？他们能够把一个企业做成，但他们又能把自己做成的企业彻底地毁掉。这就表明，他们的领导力是一种虚假的领导力，只不过是得到一个偶然的机会，或是抢到一个机会把事情做出来了。所以说，领导力也可以解释为使一个企业或组织平稳发展的能力。"

想要做一个有着很强领导力的管理者，就不能闭门造车，不能只顾埋头做自己的工作，而是要放眼整个企业环境。一个企业的管理者在成为管理者之前，可能是做技术的，也可能是做销售的，但当他走上管理岗位后，他原先拥有的技能需要弱化，需要成为一种辅助他管理团队的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个好的管理者，不是当自己的员工在与客户谈判时，他就冲上去，替员工谈判；也不是当员工在做文案时，他就拿过来，亲自做。领导不是工作万能贴，而是一个指挥家；领导不是企业的劳模，而是能带领很多劳模创造效益的人。

【管理金点子】

1.为员工创造广阔的机会

管理企业不是做官，而是做事。身为管理者，必须给员工创造一个宽松、信任并能获得强有力支持的工作环境。韦尔奇说："我的工作是为最优秀的职员提供最广阔的机会，同时将资金做最合理的分配，投入最适宜的地方，向他们传达思想，分配资源，然后让开道路。"

2.训练员工

企业管理者的角色就像教练一样，应该多一些组织、辅导、制衡，而不是老想着自己上场。在日常的管理实践中，越是有问题，越应该放手让员工去做他该做的事，越是要让员工按自己的方式去实践。而管理者所要做的，就是给予适当的训练和指导。

忠告80：适当授权，发挥员工的自主权

企业要想做大做强，光靠管理者一个人的力量是不行的，必须全面地调动下属的积极性。要想实现这一点，管理者就要学会适当授权，发挥员工的自主权，让他们为企业的发展贡献自己的力量。但需要注意的是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理者既然已经授权，就不要对员工的工作事事插手，因为过于仔细地指导只能限制员工能力的发挥，抑制员工的工作激情，最终导致企业发展速度变慢。因此，一个想要做大做强的管理者应当从这种错误观念中迅速走出来。

周先生是一家电脑公司的老板，他工作向来很仔细，什么事都亲力亲为，并一一验收成果。虽然他手下有好几个人，但他从不将有责任性的工作交给他们做，因为周先生对他们不放心，认为他们做事不靠谱。结果他总是把自己搞得焦头烂额，公司的业务也总是马马虎虎，并没有什么出彩的业绩。

有一次，周先生要到国外出差10天，但他一直放心不下公司的业务，生怕被自己的下属给搞砸了。他将出差前能处理的事全都处理完，并将在这10天里可能发生的事都列在笔记本上，然后才动身出国。即使这样，他还是放心不下，结果导致国外的工作出现了失误，只好延长了出差的时间。

在这么长的时间里，周先生每天都在担心自己不在时公司会发生什么事，一直担心那些不值得信赖的员工们在这段时间都做了什么事。但苦于长途通话很多事讲不清楚，所以也只能耐着性子等待国外的事情办完。

终于，周先生从国外回来了。令他感到惊讶的是，在他不在的这段时间里，公司的业绩不但没有下滑，反而有了明显的上升趋势。询问之后才知道，是员工们自发承接了自己一直紧抓的业务链，并通过各自的创新和努力，为公司创造了好的业绩。

在这个案例中，周先生在不得已的情况下离开了公司一段时间，回来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后却意外发现了员工们的才能和潜力，也知道了自己一直以来的担忧都是多余的。其实很多时候，管理者并不需要什么事都亲力亲为，把工作放手交给员工，也许你会发现另一番景象。俗话说：独木不成林。当你的下属也都长成参天大树的时候，你就可以实现轻松管理了。

在《三国演义》中，诸葛亮虽然有“智圣”之称，但他却也为自己不懂授权于人而付出了代价。为了报答刘备的知遇之恩和托孤之重，诸葛亮以“鞠躬尽瘁，死而后已”的态度来工作，真正做到了事无巨细，事必躬亲。如此高强度的工作很快击垮了他的身体，导致他54岁就撒手人寰，给世人留下了无尽的遗憾。更糟糕的是，由于很多工作都是诸葛亮一手把控，导致他去世之后蜀国无可用之人才，所以很快就覆灭了。

事无巨细都要亲自过问，这是很多管理者的通病。其实你大可不必如此，有时候放手交给员工去做反而会收到意想不到的效果。在领导的监督之下，员工常常会感觉不自在，大脑的思维也会被禁锢住；而当领导离开时，他们才会嘘一口气，从而心无芥蒂地开展工作。所以，管理者在授权时应做到用人不疑，给员工自由发挥的空间，让他们全身心地投入工作中去，并充分发挥各自的聪明才智。

【管理金点子】

在管理工作中，管理者如果事必躬亲就会出现抓小放大或者精力不足的现象，这对管理者统筹全局工作是十分不利的。因此，一个优秀的管理要懂得培养得力的助手，并放手让他们充分发挥才能，这样才能掌握管理的真谛。

当然，授权于人并不等于完全放手，还需要有适当的监管才行，关键在于把握一个度。管理者在对员工进行指导和把控时，有以下几点需要注意：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1. 区别对待

管理者可以对不同的员工施以不同程度的掌控，对能力较强的员工控制得可以少一些，对能力较弱的员工，控制力度可以大一些。

2. 估计风险

管理者在决定放手让员工自主做事之前，首先应该估计其风险的大小。如果可能产生的弊害大大超过可能带来的收益，那就最好不要放任不管。

3. 合理监督

授权给员工的同时，应当建立科学合理的监督机制，从而实现方向性的指导和控制。这样可以减少出错，避免用人不当带来的损失。

4. 避免反向授权

当员工不愿冒风险，怕挨批评或对工作缺乏信心时，往往会将工作推给上司，这叫作反向授权。要想避免这种情况出现，最好的解决办法是管理者在授权时做好工作交接，给员工详细列举可能出现的各种问题以及解决方案，让员工免除后顾之忧。

忠告 81：树立全局意识，不越级指挥

每一位员工在企业当中都扮演着各自的角色，有着各自的职权。确保每一位员工在各自的职位上能够充分运用自己的职权来解决相应的问题，是企业正常运营的关键之一，也是管理者的重要职责。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

西汉初期，汉文帝刘恒任命陈平为左丞相。一日，刘恒随口询问部下：全国一年审决了多少案件，全国一年的财政收支有多少？右丞相周勃答不出来，刘恒不禁有些生气。这时，左丞相陈平道："这些事都有人主管。"刘恒问："谁在主管？"陈平答道："陛下要了解司法问题，可以问廷尉；陛下要了解财政收支，应该问治粟内史。"刘恒又追问道："如果所有工作都有人主管，那么你管什么？"陈平答："宰相是为了辅佐天子，理清天地间阴阳变化的规律，顺应四时的变化，对下则给予百姓发展的便利；对外帮助天子震慑四夷、安抚诸侯，对内则使您亲近百姓，并且让朝中的大臣都能胜任自己的职位。"汉文帝听罢，连连称赞陈平说得有道理。汉文帝运用这种方法治理国家，出现了堪为后世典范的"文景之治"的治世局面。

一个管理者，之所以能够坐在主管的位置，往往不在于他个人的能力有多么突出，而在于他有全局的意识、正确的价值观、敏锐的洞察力以及卓越的管理能力。

【管理金点子】

1.清楚下属员工的权责

管理者要清楚每一个岗位的职责和权力，明白自己所管辖的下属员工的权责，让员工能够在自己的职权范围内做事。

2.适当授权

管理者要对员工进行适当的授权，所授予的职权是自己职权的一部分而不是全部，对下属来说，这是他独立完成任务所必需的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3.信任员工

授权，必须以管理者和下属之间相互信任的关系为基础，一旦管理者已经决定把职权授予下属就应该绝对信任下属，不得处处干预其决定；而下属在接受职权之后，也必须尽可能做好分内的工作，不必再事事向主管请示。

忠告82：管理者要做到无为而治

在现代企业管理生活中，常常出现这样的情况：部门经理授权下属做一个方案，但下属刚做到一半，经理就打电话来追问案子的进程，所有的细节都要过问，并提出各种建议和要求。这样的行为是企业管理中最不得人心的恶习，不仅大大降低了员工做事的积极性，而且恶化了经理和下属的关系。很多员工不是消极怠工，就是一走了之，更不用提团队氛围和工作效率了，结果往往是两败俱伤。这时，聪明的管理者不妨退一步海阔天空，效法道家“无为而治”的管理哲学。

贝尔实验室是发明世界第一部电话机、设计第一颗通信卫星的研究机构。该实验室负责人是美籍华人陈煜耀博士。有人曾经问他如何管理实验室中头脑聪明、个性独立的下属，陈煜耀指着他办公室墙上挂着的一张条幅说：“凭这个。”这条幅上面写着“无为而治”四个字。陈博士解释道：“最好的管理者是能帮助人，让人感到不需要他。管理者的责任要做到你在管理，又要做到别人并没有意识到你在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理。”

像惠普中国公司吴建中先生所说的那样：“对员工一定要相信他、尊重他，给他创造好的条件去帮助他们成功。”

【管理金点子】

“信”字为先

作为一个团队的主管，要给予下属足够的信任。你需要的不是更有能力的员工，而是信任你的团队。如果主管能够信任下属，那么员工必然能集中精力完成工作，而不用担心老板的苛刻和怀疑；如果下属能亲近主管，那么必然能够进行有效的沟通，一旦出现问题也能够及时察觉，以免出现悔之莫及。

忠告 83：放手让别人干，才是明智之举

对于企业管理者来说，懂得适度放权是非常明智的选择。任何一个管理者，都没有足够的时间完成他所有想完成的事情。所以，管理者应该学会适度放权让别人去完成一些事情。管理者没必要事必躬亲，尽量减少管理，放手让别人干，才是明智之举。

索尼的老板盛田昭夫就是一个懂得适度放权的人，同样，被他提拔的井深大也是这样的人，他们二人共同创造了索尼的辉煌。井深大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



刚进索尼公司时，索尼还是一个小企业，总共才20多个员工。盛田昭夫信心百倍地对他说："你是一名难得的电子技术专家，你是我们的领袖。好钢要用在刀刃上，我把你安排在最重要的岗位上，由你来全权负责新产品的研发。对于你的任何工作我都不会干涉，我只希望你能发挥带头作用，充分地调动全体人员的积极性。你成功了，企业就成功了！"

这让井深大感受到巨大的压力。尽管井深大对自己的能力充满信心，但还是有些犹豫地说："我还很不成熟，虽然我很愿意担此重任，但实在怕有负重托呀！"盛田昭夫对他很有信心，坚定地说："新的领域对每个人来说都是陌生的，关键在于你要和大家联起手来，这才是你的强势所在！众人的智慧合起来，还有什么困难不能战胜呢？"

井深大兴奋起来："对呀，我怎么光想自己，不是还有20多名富有经验的员工吗？为什么不虚心向他们求教，和他们一起奋斗呢？"于是，井深大信心满满地开始投入工作。就像盛田昭夫放权给他一样，他把各类事务的处置权下放给各个部门，比如他让市场部全权负责产品调研工作。

在大家的团结协作下，一道道难关接连被攻克，索尼于1954年研制成功了日本最早的晶体管收音机，并成功地推向市场。索尼公司凭借此产品傲视群雄，进入了一个引爆企业发展的新纪元。

在这个案例中，我们应该注意最为重要的两个环节：盛田昭夫放权给井深大，井深大放权给其他部门。在充分放权下，索尼公司最大限度地发挥出团队的整体作用，调动了每一位员工的积极性，从而取得巨大成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，管理者的放权，并不意味着企业没有监督。在企业管理实践中，单纯的放权没有意义。正如法国著名启蒙思想家孟德斯鸠在《论法的精神》一书中所指出的："一切有权力的人都容易滥用权力，这是亘古不变的经验。防止滥用权力的方法，就是用权力约束权力。"

主管者不仅要下放权力，还要把权责联系起来，确立有效的企业监督制度，将管理权和分责问责制结合起来，才对实践具有指导意义。

【管理金点子】

1.要建立妥善的问责制度

问责制不是派人不断地监督检查工作，而是在授权之前建立系统的规章条目，向员工明确所授权事项的任务目标，制定可行的工作标准和报告制度，以及明确的赏罚标准。这样不仅有利于下属完成任务，还可以避免下属推卸责任。如果等出了问题再去问责，已经不具备监督的意义了。

2.放权要有一定的度

应该以被放权者的管理才能和知识水平为依据，以所放权任务的难易程度为依据。应该明白的是，放权是对事不对人的，如果一旦发现下属不能胜任时，应及时地收回权力。否则就和任人唯亲的盲目管理没有差别。

忠告 84：授权不等于完全放权

员工在被授权之后，往往在情绪上会比较亢奋，工作热情会急速攀

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



升，他们充满了抱负心，想要尽情地发挥自己的才能。然而，他们的能力毕竟还有一定的局限性，经验不足往往是他们最为显著的弱点，因而，管理者若是完全放权，很可能会造成失控的局面，严重的还会使企业遭受不必要的损失。

因此，管理者的督导责任非常重要。管理者将权力下放给下属之后，除了对他们的工作能力和德行给予充分的信任外，督导也是另一种方式的支持和信任。管理者在督导的过程中及时发现下属的错误，给予下属充分的技术支持和指导，帮助下属尽快实现目标、提升能力。管理者在业务、管理或技术上总有一些过人之处，管理者要运用他们的长处，毫不吝惜地去帮助员工解决工作中遇到的问题，使他们在工作中尽快地成长起来，为公司发挥更大的作用。

张家明开了一家策划公司。2013年7月，由于公司业务繁忙，他将一份策划案全权交给了自己的助手负责。工作交接完后，张家明便投入更大的策划案当中，没再过问助手工作的进展情况。

结果，一个多月以后，当助手将整个策划案交给他时，张家明懵了，这份策划案完全不能用，不但没有达到顾客的要求，还出现了许多天马行空的想法，无法付诸实践。

虽说这不是一个大项目，但失信于顾客对于刚刚起步的公司而言是大忌。最后，张家明不得不亲自上门向客户道歉，并承诺在最短的时间内为客户免费设计一份完美的策划案。

管理者错误地将授权与放权等同，在对员工授权过后，便不再过问，完全由员工自由发挥，致使整个工作进展过程没有得到有效的监督和控制，从而产生纰漏，给企业造成了损失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

授权固然有利，但授权并不等于完全放权。它并不是撒手不管，撒手不管的结果必然导致局面失控，而失控会抵消授权的积极作用，后果是不堪设想的。所以，管理者既要授权又要避免失控，既要调动下属的积极性和创造精神，又要保持管理者对工作的有效控制。

【管理金点子】

1.建立风险评估机制

企业要建立风险评估机制，在每次授权前，管理者都应利用评估机制评价授权的风险。当可能产生的弊害大大超过可能带来的收益时，管理者就不应该授权。当可能产生的问题是由于管理者本身的原因所致，管理者则应主动校正自己的行为。

2.强化监督审查制度

授权使管理者的控制发生了微妙的变化。首先，因为授权，管理者对工作及局面的直接控制实际上是减弱了，而这反而使控制在授权中的地位得以凸显；其次，因为授权，管理者必须使自己的控制技巧更加高明，才不至于使工作陷入失控状态；最后，因为授权，管理者得以从具体烦琐的事务性工作中腾出时间来，这样，管理者就有更多的时间来命令追踪和监督委派出去的工作，这几乎成为管理者对这些工作负责的唯一有效的形式。因而，企业要强化和完善监督审查制度，使管理者的监督检查工作更加到位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告85：找准时机授权给优秀的员工

越是有才华的员工，越期望能够受到管理者的重视，能够被企业所重用。授权是管理者对优秀员工最大的认可。但人的等待是有限度的，如果员工一直得不到管理者对自己能力的认可，得不到管理者的一些实质性的表示，他们就不会再寄希望于管理者了。因此，管理者若是欣赏员工的才华，想要授权给员工，应当要把握好良机。

李晓是一家百货公司的总经理，由于这家百货公司销售部的经理已经离职，所以暂由李晓兼任。李晓发现，在销售部，有一个员工表现非常突出，每个月的销售业绩都远远地超出了其他员工，并且在关键时刻总能提出好意见，组织其他员工一起做好各项销售活动。

李晓想要提拔这位员工，但又总有些不放心，于是这事就一直被耽搁着。结果，三个月之后，这位员工辞职去了另一家百货公司，李晓后悔莫及，自己不仅错失了给员工授权的良机，还因此失去了一个难得的人才。

管理者在授权时犹豫不决，不能当机立断地在最佳时机将权力授予优秀的员工，使得优秀的员工因为觉得自己怀才不遇而离去。

关键的时机与授权本身同样重要。管理者如果对被授权的员工的能力还有所怀疑，担心在授权之后，该员工不能够胜任，那么可以在授权之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后加大考查力度，及时监督审查被授权者的工作。若是一直默默地考查员工，没有给员工传递自己欣赏他的才能的信息，员工很可能会觉得你不重视他，从而选择离开。

【管理金点子】

作为一名管理者，可能曾经考虑过一项任务授权，但他们必须把握好授权的时机。对管理者而言，这样可以充分展现自己的管理才能，对员工而言，如果没有合适的授权机会，他们会一直处于平庸的状态，所以选择适当的授权时机尤为重要。

1.建立良好的沟通机制

企业管理者要建立良好的沟通机制，加强上下级的沟通与交流，了解员工的能力。优秀的管理者不是依据员工的技术和当下表现出的能力来分派职务的，而是以他们的工作动机和潜在能力来决定的。对于管理者而言，员工是他们最宝贵的财富，因而，管理者没有理由不深入了解自己的员工，挖掘员工们的潜能。许多管理者无法充分利用员工的潜能来完成任务，这是失败的管理，更是人才的浪费。

2.加强员工的思想管理和建设

管理者要在授权问题上加强对员工的思想管理和建设，在自己控制的范围内，让管理层乃至基层员工，自上而下地对授权有深刻的理解。让每一阶层人员充分明白，为了企业、部门和全体员工的共同成长，管理者容许员工做决定。如果有什么失误，应当妥善处理。为了授权的成功，管理者必须做好付出员工犯错代价的准备，并以此作为全体职员追求进步的支付成本。

3.完善绩效评估机制

管理者要不断完善绩效评估，根据实际情况制定评估标准，在授权的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



同时，把绩效评估的标准制定出来并公之于众，这有利于协助员工和管理者双方适时地衡量工作的成果。

忠告86：管理者既要授权，又要懂得收权

管理者懂得授权，知道授权后要进行监督，也明白要相信自己的员工，相信被授权的工作人员。然而，他却因为不能够做到及时收权，而给公司带来了巨大的损失。

杰克是个聪明且有责任心的老板，他对下属很信任，但是在给予下属权力的同时不忘关注下属的动向，及时了解工作的进度，在下属需要帮助时伸出援手，对下属出现的错误也会及时给予纠正。虽然他会监督下属工作，但绝不会给下属压迫感和被监视的感觉，他的出发点只是想了解下属的工作完成的进度，在遇到问题时是否需要帮助。下属对杰克的行为表示理解和欢迎。同时，杰克还懂得在下属完成任务后如何收权，不给下属任何滥用职权的机会。杰克和下属共同努力，一起进步，为公司的发展做出了巨大贡献。

当员工在行使被授予的权力中犯了错时，如果管理者没有给予批评指导，适当地收回部分权力，员工可能就无法知道自己的过错有多严重，或者自己在某些事情上的能力还不足，又或者员工在得到权力后享受到了权力到来的虚荣感，开始滥用职权等。无论怎么样，为了应对这些情形，都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要求管理者既要懂得授权，还要懂得及时收权。

【管理金点子】

被授予的权力如果没有被很好地行使，没有被适当地限制，必然会对企业的发展产生影响。对此，企业可以参考以下几种简单的方法来解决。

1. 制定灵活的授权机制

企业要制定灵活的授权机制，对管理者的授权行为进行规范，让管理者做好授权的规划，做好授权后突发变故的解决预案。

2. 制定合理的权力监督制度

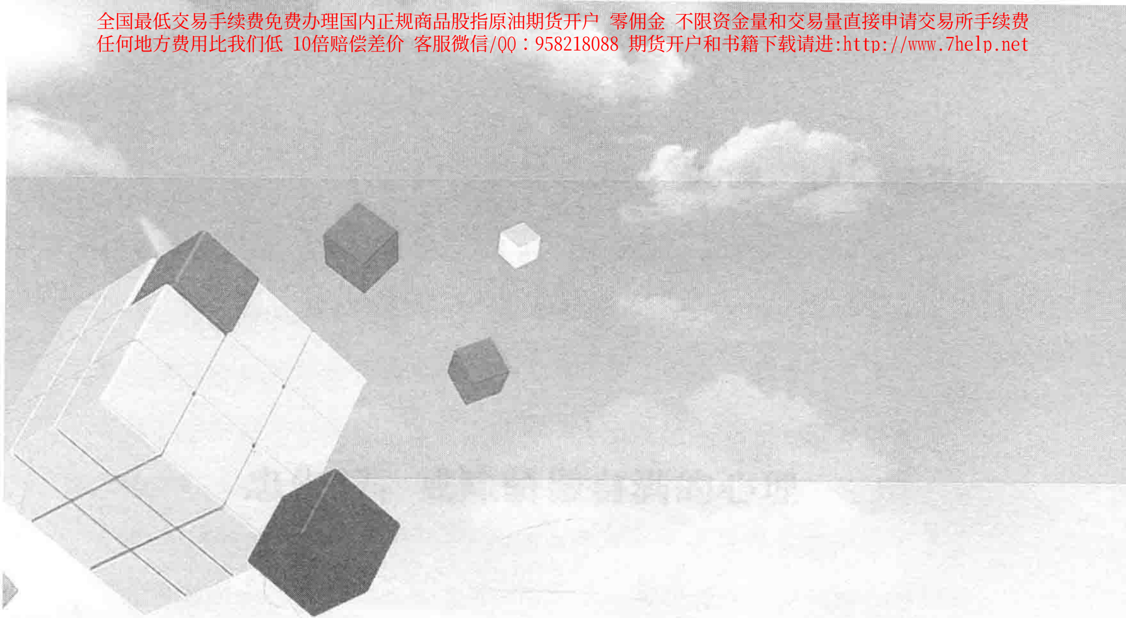
企业要制定合理的权力监督制度，对被授予权力的员工进行有效的监督和管理，第一时间发现问题所在，提醒管理者做好收权准备。

3. 完善培训机制

企业要对管理者的授权进行培训，加强管理者的授权、监督和收权能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第九章
治人者必先自治

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告87：戒除骄傲自满的心理

对于管理者，尤其是一个成功的管理者来说，有骄傲自满的情绪表面上看不会给其企业造成很大的危害，但是，纵观中外企业家失败的案例，尽管有各种各样的原因，企业家的骄傲自满往往是导致其失败的重要原因之一。

骄傲自满往往能带来许多危害。因为有骄傲自满的情绪，部分管理者不再虚心向他人学习，会不思进取，从而使企业落后于其他企业；部分管理者的创新精神逐渐弱化，从而抓不住发展的机遇；部分管理者开始追求享乐的生活方式，从而挥霍无度；部分管理者开始目中无人，刚愎自用，独断专行，从而使决策失误的概率直线上升……这些情况会使企业停滞不前，损失惨重，甚至破产倒闭。

李萍因为学习成绩不好，高中没有毕业就去北京打工了。打工期间，她深感知识匮乏，于是她自考了本科。

三年后，她不满足于给别人打工，于是开始自己创业。她回省城的科技城租了个门面，专卖监控设备。她深感技术、管理等知识的匮乏，通过同学的介绍，多次去郑州大学向有关教授请教。教授还让自己的硕士研究生到她的店里做理论指导。刚开始创业的李萍，尽管经验不足，但是还算比较顺利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



后来，她的生意越做越大，有了几十个员工，业务员、技术员，都是大学生，而且，其中一个帅气的小伙子还成了她的男朋友。

可是，取得了这些成果之后，她觉得自己非常了不起，常常流露出骄傲自满的情绪。而且，她觉得自己辛苦了好几年，该好好地享受一下生活了，于是她先是在市中心买了套房子，然后又去美容院办了年卡，还常常带男友及下属去KTV唱歌。在她正得意自己过得很滋润时，她接到了一个大单，虽然对方付了订金，但是她还是因对方垫付的资金不够而选择放弃。尽管很多员工感到可惜，但是她却骄傲地说："没有这点生意我照样活！"

后来，因为有骄傲自满的情绪，她还表现出看不起大学生员工的态度，甚至有时候会直接说："大学生又怎么样？还不是来给我打工。"

一个月后，一个员工辞职了，接着又有好几个业务员和技术工人辞职了。这些辞职的人很快也在科技城做起监控生意来。这样，她的很多客户被她曾经的员工拉走了。她的生意越来越差。

这个案例告诉我们，骄傲自满的管理者容易产生很多不良的行为，这些行为常常会给企业带来或轻或重的危害。案例中的管理者错误的行为启示我们，一定要戒除骄傲自满的心理。

对管理者来说，每一名下属都是团队中不可或缺的一部分。然而，很多管理者常常会忽略这一点，对那些在最低层工作的下属视而不见。其实仔细想想，谁都会明白，最基础的工作都是由下属来完成的，他们拥有极其丰富的实践经验，甚至可能是中层干部或高层领导无法比拟的。而管理者的目中无人往往会赶走这些能干的人，因为他们如此优秀却得不到领导的尊重与重视。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【管理金点子】

1.满招损，谦受益

谦虚能够使人受到他人的尊重和支持，对管理者成长和决策是非常有帮助的。而骄傲和自满会引起他人的反感，失去很多发展力量。

2.三人行，必有我师

无论是在他人的经验中或书本知识上，只要你能养成学习的习惯，你就能够获取更多的知识。不骄傲自满，是最好的学习态度。学海无涯，艺无止境，知识的不断充实与丰富，依靠于自身的不断努力。

忠告88：管理者以身作则，成为执行的典范

企业经营要想取得成功，策略与执行力缺一不可。许多企业虽然有好的策略，却因缺少执行力，最终导致失败。市场竞争日益激烈，在大多数情况下，企业与竞争对手的差别就在于双方的执行力强弱。企业迫切需要执行力，而培养企业执行力的关键就在于培养企业管理者的执行力。

史迪威先生是一家美国北卡罗来纳州食品公司的质检部经理。有一段时间，公司发展徘徊不前，通过了解，他发现是产品质量问题造成的这一现象。明确问题之后，史迪威先生开始了他的改进计划。他放弃追求紧锣密鼓的工作进度，他认为，这种方式除了在精神上给员工带来沉重压力之外不会有太多的好处，这种负面效应会抵消产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



质量改进后的相当一部分成果，史迪威先生采取了温和的手法。他请来广告策划专家，以轻松愉快的方式向员工灌输产品质量意识，使之深入人心，不断地得到巩固，从而成为员工的自觉意识。不仅如此，史迪威先生还经常走出他的办公室，就产品质量问题和员工们展开讨论，交换意见。因此，他收集了许多质量改进的设想建议。

史迪威先生的努力终于换来了成功。全公司形成了严格的质量标准，公司的销售额直线上升。可就在年底，细心的员工发现了这样一个问题，此次出厂的一批罐头虽然受到了顾客的欢迎，但遗憾的是，这批罐头在密封方面却存在一定的问题，不符合公司对此环节的严格规定。就是否继续发货这一问题，员工们犯难了，他们把问题抛给了史迪威先生，等待着史迪威先生的回答。

史迪威先生的回答让每一个员工都感到意外："照发不误。"结果是，史迪威先生就为这简短的一句话毁去了自己之前所有的努力。他自己订立了关于产品质量的严格标准，并要求每个人严格去执行，可现在，又是他自己违背这个原则，做出了错误决定，史迪威失去了在员工中间建立起来的威信，没有人愿意再去相信他的决策了。

其实，当员工们把要不要发货的报告呈上来的时候，史迪威先生就应该清醒地意识到：员工之所以这样做，全是因为自己严格要求的结果，表明员工是何等的重视产品质量。史迪威先生的回答无疑是告诉他们，所有制定的要求大家严格遵守的规则都是一纸空文，毫无意义，随时都可以销毁、推翻。史迪威自己搬石头砸了自己的脚。你可以想象，员工们对史迪威先生的所作所为会多么的失望。既然管理者都可以这样言行不一致、出尔反尔，自己作为普通员工，更没必要去遵守那一套规则了。最终的结果是，该公司的产品质量如江河日下，一日不如一日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多时候，破坏执行的人不是员工而是管理者。比如，大厅中明明写着“请勿吸烟”，可是烟瘾上来了，领导抽一支，别人也不敢讲什么。只有管理者以身作则，成为执行的典范，员工才会效仿，从而令公司树立起有效的执行风格。

【管理金点子】

1.领导需要具备一定的执行力

执行力是否到位既反映了企业的整体素质，也反映出领导的角色定位。领导的角色不仅仅是制定策略和下达命令，更重要的是必须具备执行力。如果企业领导认为做管理不需要执行力，那么其角色定位就有问题。

2.领导需要一手抓策略，一手抓执行力

再好的策略也只有成功执行后，才能够显示出其价值。因此，作为企业领导，必须既要重视策略又要重视执行力，做到一手抓策略，一手抓执行力，两手都要抓，两手都要硬。策略是企业未来发展的指南，应该根据策略来制订执行方案。策略和执行力对于企业的成功来说缺一不可，两者是辩证统一的关系。企业领导不应将执行力和策略分开，更不应把它们看成完全对立的部分。

3.领导是策略执行最重要的主体

真正优秀的企业领导必须脚踏实地，了解企业所处的大环境，认清真正问题所在，然后勇敢地去面对。领导制定策略后也需要参与执行，只有在执行中才能准确及时发现目标是否可以实现。领导及时根据执行的情况调整策略，这样的策略才可以有效达到目标。如果领导在角色定位中错把忽视执行当成是必要的授权，等到发觉策略不能执行的时候再调整策略，可能就为时已晚了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



4.管理者是带动全体员工的发动机

可以想象，如果一支球队的主教练只是在办公室里与球员达成协议，却把所有的训练工作都交给自己的助理，情况会怎样？那将一塌糊涂。主教练的主要工作应当是在球场上完成的，他应当通过实际的观察来发现球员的个人特点，只有这样，他才能为球员找到更好的位置，也只有这样，他才能将自己的经验、智慧和建议告诉球员。

对管理者来说，你必须亲力亲为，与自己的管理团队一同以巨大的热情和精力，深入企业的具体运营当中去，像发动机一样带领员工，去面对和解决企业遇到的每一个问题。

忠告89：忍耐有时是一种优秀的品质

古今中外，凡是能够成就大事的人都具备一种优秀的品质，那就是忍耐。忍他人所不能忍，容他人所不能容。善忍之人能屈能伸，这样才可谓是真正的大丈夫，换句话说，忍耐是处世的哲学，是人生智慧之大成。

谁没有孤独的时候？即使你身边人群簇拥，即使你人缘再好、朋友再多，疲累、孤独的感觉也常常会袭来；在你还未成功之前，这种心境就更平常了，因为想要成功的人都是在孤单地奋斗，能依靠的也只有你自己。谁没有经历过失败？失败太常见了，学生考试这一次没考好、下一次又没考好，职员这次考核没通过、下次晋升又没成功，失败的压力总是迎面而来；但正是这一次次的失败让跌倒的我们尝到了痛苦心酸、找到了经验，为将来的成功吹响号角。谁没有受到过屈辱？到商店买东西，售货员对你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

横眉竖眼，你都会觉得受了屈辱。但是想要成功的人就得有这份度量，能受住这份屈辱；有的人受不住屈辱，哪怕别人小小的嘲笑，他都要拍案而起，这样的人能成功吗?

俞敏洪的大学生涯是孤独的。一方面，是因为他来自南方，普通话不好、交流有问题；另一方面，是因为他来自农村、土里土气，这些情况将其逼到了被边缘化、被忽视的角落。尤其是大三休学回来，80级和81级的同学都不认为俞敏洪是自己班的，之后的同学聚会，他总是被遗忘的那个。

俞敏洪30岁之前是失败的。在北大学习期间，即便自己再怎么拼命追赶，学习成绩始终在倒数五名以内，直到毕业还是倒数第五名。后来他这样“控诉”自己：进了大学，没有一个女孩喜欢过我，我是个loser；在北大教了7年书没有什么成就，我还是个loser；在北大10年没参加过任何活动、加入过任何团队，我仍然是个loser……

俞敏洪在北大教学的最后一年是屈辱的。因为在校外培训机构教书，他被校方记了一个行政处分。处分通知在1990年秋天通过高音喇叭播放了出来，且连播了3天，又在北大有线电视台连播了半个月。每次路过北大著名的三角地橱窗，他都能看到自己那份处分通知。行走在北大校园，俞敏洪明显感觉到路过的师生对他指指点点。

孤独、失败、屈辱折磨了年轻的俞敏洪，但同时也锤炼了他，正是忍得过这些，才使他有了走上创业之路的决心，也才使他最终走向了成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



【管理金点子】

1.微笑面对别人的嘲笑

不管他人怎么侮辱你、讽刺你，你都能笑脸相迎，因为你心中有自己的信仰与自信。当你被人踩在泥土里时，你不要把自己当成泥土，而是当作即将破土而出、馥郁芬芳的鲜花，这就是做人的最高境界。

2.学会宽容

人们常说“心字头上一把刀”，这是“忍”；我们又说“宰相肚里能撑船”，这是“容”。老祖宗很早就教给了我们容和忍，即容忍。这其中包含了两层含义：对待不平之事要忍，对待无礼之人要容。作为人，总会遇到无法预知的麻烦，与其与之“胡搅蛮缠”，不如忍耐一下，随之云淡风轻。

忠告90：一诺千金，说到做到

作为一个管理者，一定要明白，信誉是企业生存和发展的基石，是赢得更多客户信任的利器，是可以长期为企业带来利润的无形资产，所以千万不要把信誉当成儿戏，否则信誉也会把公司、管理者当儿戏。

看看世界上的很多大企业，正是因为诚信度很高，才能发展到令人瞩目的高度。劳斯莱斯在世界上享有很高的信誉，是因为他们的目标是为顾客提供完美的汽车。劳斯莱斯认为他们不是只管卖“车”，而是要把“威信”与“名誉”卖出去。劳斯莱斯注重细节，将一切瑕疵都尽量剔除。在世界性的汽车公开性能审查会上，劳斯莱斯经常荣获第一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾经有一对美国夫妇驾驶劳斯莱斯去欧洲旅游，结果在半路上，后车轴突然断裂。这对夫妇给劳斯莱斯在伦敦的总部打电记说到这件事情。几个小时后，劳斯莱斯的工作人员就乘坐飞机赶来，为这对美国夫妇修好了车。

之后，这对夫妇去支付修理费时，公司的负责人说："你们的车轴是我们创业以来第一次折断的，我们曾强调绝对不会发生事故，这是我们的失误，所以，我们应该为你们更换一根永远不会折断的车轴。"

数百年来，劳斯莱斯虽然产量不多，但每辆车都力求做到最好，对顾客的承诺不会落空。诚信绝对不是一种销售手段，更不是一种高深空洞的理念，它是实实在在的言出必行，体现出了点点滴滴中的细节。

诚信是一个道德范畴，是我们立身处世之本。想要争取更高的社会地位，获取更多的财富，就要提高自己的诚信度。言而有信，一诺千金，才能使自己的事业基础稳固。

【管理金点子】

1. 先熟思，后承诺

管理者在做出承诺之前都要深思熟虑。如果不能完全肯定自己能否兑现诺言，就不要承诺，承诺是全心全意的，管理者必须保证它能不折不扣地实现。

2. 按时兑现自己的承诺

管理者要按时兑现自己的承诺，总是拖延兑现承诺的时间，即便最后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



你真的信守诺言了，也会给员工留下不好的印象，使得员工对你产生不信任感。

3.无法兑现承诺时应及时与员工商洽

管理者如果遇到了自己事先难以做出合理预见的事情，而使自己不能实现承诺的话，应该立即开诚布公地与接受自己承诺的员工重新进行商洽。商洽要尽快进行，不能等到火烧眉毛了才告知员工。如果员工知道你总能恪守承诺，而在无法实现时会尽可能地和他们进行协商，员工就会相信，你是一个可以依靠、可以信赖的管理者。

忠告91：放下身段，提升亲和力

树立权威不能只靠端架子，把领导架子放下来，为人处世低调一点，看似少了些官威，实则是提升了自己的人品，提升了自己的威信。所以作为管理者，应该放下身段，提升自己的亲和力，和员工打成一片。

俗话说：人格无贵贱，人品有高低。作为老板或管理者一味地把自己看成是官的话，要派头、逞威风，实则是降低了自己的人品，这样的领导不能服众。

认为自己高高在上的人最容易脱离群众。所谓的身段，是用排场来抬高自己的傲慢姿态。时下很多人以老板自居，一副高高在上的姿态，居高自傲，听不进员工的意见，不关心员工的想法。平时喜欢对下属指手画脚，批评时更是声色俱厉，缺少谦和的态度。这些老板是否了解，他们的“谱”摆得越大，员工就越是对他们感到反感。长此以往，不仅不利于开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展各项工作，员工和管理者的矛盾也会越来越深。

其实，当个好老板的秘诀，不在于“官架子”摆得大不大，而在于是否具有亲和力，是否得到员工的认可和信赖，能不能让员工真正的信服和敬仰。那些喜欢摆“官架子”的老板，员工对他们总是避而远之。

所以，做老板的一定要放低姿态，只有这样才能换取员工对自己的忠心。

实践证明，具有亲和力的老板最讨人喜欢，更容易受到员工的敬仰和尊重。他们不摆“官架子”，常常“甩掉”自己的身份，和员工打成一片。他们的亲和力慢慢化为了影响力，让员工全心全力地为公司效力。

美国女企业家玫琳凯在长期的管理实践中发现，管理者和下属员工相处，最重要的一点就是放下官架子，以平等、关爱的态度对待他们，大家向朋友一样相处，这样，下属会以更杰出的工作成绩报答上级。

玫琳凯认为关心员工与公司赚钱这二者并不矛盾。她说：“的确，我们是以赚钱为主，不过赚钱并不代表高于一切。在我看来，‘P’与‘L’的意义不仅仅是盈亏关系，它还意味着人与爱。”

玫琳凯不单单在工作、生活和相互交往上表现出对员工的这种关心与爱护，更表现在对员工错误的善意批评上。玫琳凯说：“我认为，经常批评人的做法并不妥当。不是说不应当提出批评。有时，管理者必须明确表达出对某事的不满，但是一定要明确错在何处，而不是错在何人。如果有人做错事时经理不表明态度，那么这个管理者也确实过于‘厚道’了；不过，经理在提出批评时，千万不要摆出盛气凌人的‘官架子’，否则结果就可能会适得其反了。”

玫琳凯还认为，一个管理者应当做到在某人出错时保护其自尊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



心。她说："每当有人走进我的办公室，我总是创造出一种易于交换意见的气氛。这一点很重要，只要我越过有形屏障——办公桌，那么创造这种气氛则易如反掌。我的办公桌象征着权力，它向坐在一旁的来人表明，我有权指示他应该如何如何。所以我总是越过那个有形的屏障，以朋友和同事而不是以管理者的身份与人交谈。因此，我们同坐在舒适的沙发上，在比较轻松的氛围中研究工作、解决问题。有时我还同来人握手拥抱，这样做能使坚冰消融，能使对方无拘无束。"

工作中，玫琳凯从不摆"官架子"，更不会随意地呵斥员工，在她的许多雇员眼里，她就像是慈母一样。他们认为，玫琳凯非常关心他们，他们对她非常信任。甚至她的雇员会对她说："我妈去世好几年了，我现在就把你当作我的妈妈……"每当听到这种话，玫琳凯就感到十分光荣和自豪。

如果一个老板处处在下属面前打官腔、摆官谱，那么他离成为孤家寡人的日子也就屈指可数了，因为大家讨厌这样的人。一个企业就好比一条船一样，员工就好似水一样，水能载舟，亦能覆舟。老板纵然是船的主人，但如果没有员工的努力，船也不会安然前行，所以即便你是老板，和员工的区别也只是分工的不同，何不放下你的"官架子"，与员工一起奋斗呢？

【管理金点子】

1.高超的领导艺术树立威信

作为一名管理者，领导艺术的高低直接影响威信的高低。高明的管理者往往具有较多的真知灼见，其思维敏锐、洞察力强，抓问题准，办事周到，下属钦佩他、拥戴他。相反，孤陋寡闻的管理者，不会拥有很高的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

威信。

2.以能力服众

管理者的领导能力，包括思想教育能力、宣传鼓舞能力、为人处世能力、观察分析能力、联系下属能力、创新开拓能力等多方面，管理者能力的强弱决定着威信的高低。能力强的管理者能维护好集体的团结，发挥出集体的战斗力，调动起下属的积极性，处理好周围的关系，能使集体中的每个人佩服他、信任他，从而服从他。

3.走群众路线

作为管理者应该懂得，如果不关心群众，脱离了群众，那么，权力越大，威信则越低。因此，管理者应养成相信群众、依靠群众、关心群众的良好习惯，要自觉放下架子，思想上视群众为主人，感情上视群众为亲人，工作上当好群众的仆人。这样，威信自然会树立起来。

忠告92：做一个踏实的“愚人”

培根说：“我们要时刻注意，勇气常常是盲目的，因为它没有看见隐藏在暗处的危险与困难。”由此可见，一个企业要想走得长远，必须认清现状，稳步发展。如果盲目冒进，只会让自己陷入无尽的灾难之中。

从1994年开始，顺驰作为中国房地产行业的一匹黑马，异军突起，爆发出井喷式的增长速度。2003年7月，顺驰召开蟒山会议，决定要成为一家全国性的房地产公司。从当年9月起，顺驰在华北、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



华东和华中等区域疯狂拿地，以速度与大手笔获得“天价制造者”之称。

2003年顺驰提出年销售额40亿元的计划，目标是超过当时房地产行业的龙头万科；2004年，顺驰又提出年销售额100亿元的目标，当时的万科与富力地产加起来的年销售额还不到100亿元；2005年，顺驰的目标是比2004年翻一倍，达到190亿元；2006年则为400亿元；2007年要达到800亿元。

顺驰的目标就是3~5年做成一个千亿元级的企业，5~10年成为中国10强、世界500强，有这样的想法，顺驰是疯狂的。

现实中，顺驰的扩张速度甚至比自己的规划更快。2004年，顺驰在天津、北京、上海、南京等16个城市同时开工，并计划进入西安、昆明、杭州、广州等主要城市及周边二、三线城市。此时的顺驰占地面积已达1347万平方米，建筑面积近1450万平方米。数字是抽象的，如果具体一点儿来说，拥有这么多的土地，即使是一个大型房地产公司，也需要10年的时间进行开发。

劲头十足的顺驰，在当时受到很多企业的追捧，甚至有人称顺驰为“发展中房地产企业的希望”。但是，顺驰超速扩张的背后存在很大的隐患。

有这么多的地，就要投入大量的资金，然而筹集如此多的资金十分困难。为此，公司提出所谓“缩短从现金到现金”的商业模式，通俗一点儿来说，就是用一个项目的回款来补另一个项目所需的费用。这种融资方式可以缓解资金压力，但稍有不慎就会给企业带来灭顶之灾。

然而，顺驰为了拿地，不惜抬高地皮价格，导致土地成本不断上升。为了收回成本，顺驰走高端路线。“世纪城”“蓝水假期”“半

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

岛蓝湾”等多个高档项目同时亮相，产品价格比周边地区每平方米高出1000~2000元。如此，利润虽然提升了，但是资金周转的速度也降了下来，这样一来顺驰的资金链更加紧张。

最终，到2006年，尽管到年底公司就有30亿元的销售回款入账，但仍拖欠10亿元的土地出让金和工程欠款。

由此看来，顺驰的问题不在资金上，而在于没有把握好企业扩张的速度，没有掌控好企业发展的节奏。任何一个企业的发展都不能片面地求快、求速度，进而丧失企业发展的原本节奏。就像河南建业CEO胡葆森说的那样：“企业在做百年老店的过程中是不需要冲刺的，当然遇到机会的时候还是需要加速一下，但从心态上来讲一直要保持匀速前进。”

【管理金点子】

1.切记浮躁行事

在激烈的市场竞争中，为了追求利润，不少管理者急功近利，浮躁行事。浮躁行事的后果显然是不好的，可能会导致管理者决策失误，给公司带来巨大的经济损失；也可能使管理者取得了一定成绩后就得意自满，不求发展；还可能会使企业盲目冒进，甚至弄虚作假。

2.做一个踏实的“愚人”

一个管理者要想把企业搞好，就要踏踏实实地做事，这样的管理者表面上看似愚蠢，实际上他是一个真正聪明的人。而浮躁行事的管理者看似有点小聪明，实则是真正愚蠢的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告93：改掉斤斤计较的坏毛病

在任何一个企业当中，企业管理者都只是企业的一部分，而不是企业的全部。所以企业管理者也需要和员工们保持良好的人际关系，和每一位员工和平相处，从而让企业拧成一股绳，让大家劲往一处使，使企业少犯一些错误，让企业的发展环境更加和谐、融洽。因此，对于企业管理者而言，就应该多一点宽容和奉献，少一点斤斤计较。

1943年，坎普拉德刚刚年满17岁，因为他的学习成绩非常突出，父亲送了一笔钱给他作为奖赏。坎普拉德并没有拿着这笔钱去乱花，而是用这笔钱注册了一个公司，取名宜家。一开始，宜家只是一个作坊式的小企业，生产尼龙袜子等小商品，只能够赚一点点小钱，还非常累人。1951年，坎普拉德决定停止生产尼龙袜子等小商品，转而生产低价格的家具。因为坎普拉德在生产销售小商品的时候发现了一个现象：买低价格产品的人大多都是穷人。于是，心地善良的坎普拉德决定生产、销售低价格的家具，因为他想用自己生产的家具来美化穷人们的家。

为了让更多的穷人用上结实好看又廉价的家具，坎普拉德开发出了折叠家具。在当时，折叠家具可是一个新概念，它一问世就受到了消费者的欢迎，不光是穷人喜欢他的产品，就连那些有钱人也非常喜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欢坎普拉德的折叠家具。因此他的宜家家具公司开始大规模地发展。可是就在形势一片大好的时候，坎普拉德却遭受到了重大危机，他的员工开始大量流失。这到底是为什么呢？原来坎普拉德的太太是一个斤斤计较的人，她不仅没有按照坎普拉德的吩咐去给员工涨工资，而且还变本加厉地克扣员工的工资，并且多次对员工说："我现在在哪里都可以招到人，你们不想干可以选择离开，这是你们的自由。"就这样，坎普拉德和太太为了员工的薪水问题经常争吵不休，最终他们在1963年离婚。

此后，开始亲自掌管财务的坎普拉德非常大方，他给员工们的薪水一直是同行业中最高的，而员工们也给予了他更多的回报，宜家的产品开始走出瑞典、走向世界。

现如今，随着社会竞争越来越激烈，很多企业管理者也变得越来越自私，斤斤计较、鼠目寸光，只在乎眼前利益而不在乎企业的长远利益。每当他们得到一点蝇头小利，企业的发展机会和竞争力便会减少，因为他们获得的那点蝇头小利都是从员工或客户的身上剥夺下来的，这样就会使员工没有积极性，客户很难成为"回头客"，从而为企业带来很多不利的影响。所以说，企业管理者必须改掉斤斤计较的坏毛病。

【管理金点子】

1.学会换位思考

不论是在我们的日常生活当中，还是企业管理之中，每一个人都应该学会换位思考。而企业管理者作为一个企业的领头羊，他更应该学会换位思考，只有这样他才能够知道自己怎么做会取得多数人的支持，而怎么做又会被大多数人反对。企业管理者作为企业中的最大利益分配者，他们所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



面对的肯定是人数众多却只能分配到少数利润的员工们，而换位思考，能够让他们抓住员工的心理，从而更好地进行管理，并在管理的过程中改掉斤斤计较的毛病，因为占大多数利益分配权的少数人要让占少数利益分配权的多数人更积极地工作，就必须多奉献一点，而不能去斤斤计较。

2.学会宽容

对于很多企业管理者而言，他们最不缺乏的就是专业水平，而最缺乏的就是一颗宽容的心。但是，就是因为宽容的缺少，才使得他们在工作中斤斤计较，最后搞得企业人心浮动，最终让企业陷入发展的困境，而他们也成为一名失败的企业管理者。

不懂得宽容，又怎么能够乐于付出呢？因此，企业管理者要想变得乐于奉献，改掉斤斤计较的毛病，用好的人际关系收获员工的积极性，就必须学会宽容。

3.多一点儿人情味

很多企业管理者总是觉得在管理时就应该时刻保持严肃，如果有员工做不到位就立刻处罚，一旦管理层的利益受到轻微的损伤便立刻采取严厉的措施，但是结果可能会变得更糟。因为他们总是太过于注重自己的利益，而忽视了问题发生的根本原因，结果导致错误的根源得不到解决，最终损失的还是他们自己。在这个时候，企业管理者就应该先冷静下来，看看事情发生的原因是什么，从根本上去解决，同时再给予犯错的员工一定的抚慰，就能够收到很好的效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告94：管理者应做好自我管理

《论语·子路》中记载：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”意思是说一个管理者如果能够以身作则，起到表率作用，那么不用他下命令，下属也会行动起来；如果管理者自身行为不端，即使制定各种制度，员工们也不会服从。自我管理对于一个企业家来说，永远是一门重要的必修课，因为其中包含着企业家成功的要诀。一个不能自律的企业家，会让员工和合作伙伴产生不信任的感觉，影响企业的发展。你的企业能够发展到多大规模，财富帝国能够盖到几层楼高，在很大程度上取决于你是否能够自律。

《荀子·君道》中记载：“官人守数，君子养原，原清则流清，原浊则流浊。”这句话的意思是，官吏要遵纪守法，君子要修养身心，做到仁德，源头清澈，河流必然清澈，源头浑浊，河流一定浑浊。就比如越王勾践喜好勇士，所以越国的老百姓大多能在战场上不畏牺牲，奋勇杀敌；楚灵王喜好腰细的宫女，楚国的好多女子为追求瘦身而饿死。因此，注重自我管理是一名管理者让属下信服、成大事的必备要素。

2013年1月14日，华为在深圳坂田基地再一次召开“董事会自律宣言”宣誓大会，这次会议由轮值CEO郭平主持，包括任正非、孙亚芳、徐直军在内的全体董事会成员面对来自全球的几百名中高级管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



理者，一起举起右手，庄严宣誓："我们是公司的领导核心，是牵引公司前进的发动机。我们要众志成城，万众一心，把所有的力量都聚焦在公司的业务发展上。我们必须廉洁正气、奋发图强、励精图治，带领公司冲过未来征程上的暗礁险滩。我们绝不允许'上梁不正下梁歪'，绝不允许'堡垒从内部攻破'。我们将坚决履行以上承诺，并接受公司监事会和全体员工的监督。"集体宣誓之后，董事会的成员们又依次进行了个人宣誓，表达了自己一心为华为谋利，不为自己谋私利的决心。

企业中的贪腐现象，就像是寄生在企业内部的暗疮，随着时间会越变越大，最终导致企业消亡。任正非对这一现象深恶痛绝，他曾在一篇名为《不做昙花一现的英雄》的文章中写道："任何一个干部都要清清白白做人、认认真真做事，做员工学习的榜样。不仅要严格要求自己，也要严格要求下属。只有一个群体具有高水平，才能表明你这个干部的高水平。我们要持之以恒地在高中级干部中贯彻坚持原则，反对贪污，反对浪费，反对盗窃，反对假公济私，反对任人唯亲。"因此，华为从创立之初起，就要求所有管理者做到严格自律，并提出要制度化地防止干部腐化。每年华为都会聘请世界四大会计事务所之一的德勤对公司进行财务审计，并且还专门成立了纪律检查部门，在日常工作中对中高层管理者进行监督审查，干部离职前还要接受严格的财务审计。在华为内部，如果发现高层干部或其亲属与公司有关联交易，一经查实，立即免职，永不再录用。

2005年12月，华为召开了EMT民主生活会，并在会议上通过了《EMT自律宣言》。2007年9月29日，公司举行了首次《EMT自律宣言》宣誓大会，表明了高层领导从自身做起、严格自律、把所有力量都聚焦在公司业务发展上的决心。从那以后，华为每年都要举办一次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样的誓师大会，通过这种制度化宣誓方式使制度层层覆盖所有干部，使所有干部接受全体员工的监督，保持干部队伍的廉洁自律，这也确保了华为的长足发展。

一个优秀的榜样，能够为其他人树立学习的典范，就像茫茫大海中的灯塔，为轮船指明前进的方向，使其不至于迷失在大海中。同样，一个管理者如果不能以身作则，为下属树立良好的榜样，往往会导致"上梁不正下梁歪"，使企业走向衰败。所以，管理者首先应该做好自我管理。

【管理金点子】

1. 管理者要起到表率作用

管理者作为公司的核心人物，是全体下属学习和效仿的榜样，因此，管理者一定要时刻注意自己的一言一行，避免造成负面影响。

2. 严格要求自己

在任何细节上管理者都不能疏忽，一些生活中不好的习惯不能带到办公室、工作中，严格区分工作时间和生活时间，以及工作行为和私人行为，做到公私分明。

忠告 95：区分事务的轻重缓急

管理者每天都有大量的事务要处理，即使适当地将权力下放给下属，将工作交给下属处理，每天摆在管理者面前的事务还是有一大堆。有的管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理者可以轻轻松松、游刃有余地解决各类问题；有的管理者忙得团团转，各种问题层出不穷。导致后一种现象的根本原因是管理者没有掌握处理事务的正确方法：根据事务的轻重缓急加以区别对待，提高工作效率。

区分事务的轻重缓急是高效率的工作方法。用不同的方法对待不同的事务，让每个事务都得到妥善的处理，投入有限的精力收到数倍的回报，这才是高效率的工作方式。

马克管理着一家员工众多的投资公司，公司业务性质比较特殊，随时都有突发事件发生。马克的工作量也非常大，但是没有人看到马克慌乱的样子。他总是游刃有余地处理着公司的事务，使每件事都妥妥当当地得到处理。马克总有时间冲咖啡聊两句天。后来，马克的秘书解开了大家的疑惑。原来马克将工作分类加以处理，将重要的紧急的工作放在首位，将不重要、不紧急的工作交给秘书和部门经理处理，形成了良好的工作秩序和效率。公司的业绩节节攀升，马克没有被工作绑死，过着高品质的生活。

当管理者看到井然有序的事务处理排列，就会在处理事务的过程中获得更多的成就感和乐趣。

【管理金点子】

1.把事物分类

管理者应将事务分为重要且紧急的、重要不紧急的、紧急不重要的、不重要且不紧急四类情况。重要且紧急的事务是管理者需要给予足够重视并立即处理的；重要不紧急的事务可以暂缓处理，但是要引起足够的重视，一有时间马上处理，不能遗漏；紧急不重要的事务要尽快处理，但是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以考虑交予下属代为处理；不重要也不紧急的事务考虑是否可以不处理或者交给下属或推迟处理的时间。

2.排列优先顺序

将事务分为四类并加以区分对待后，管理者就知道将精力最先投入哪些事务，不让不重要不紧急的事务耽误时间从而提高处理事情的效率，使事务有效有次序地进行。管理者工作起来不再慌乱无措，增加了管理者的成就感，以更积极的心态投入工作中。

3.学会时间管理

管理者在区分事情轻重缓急后，要学会时间管理，将目标设定和时间管理有效地结合起来，让每一件事务的处理都为大目标的完成增添动力，让每一件事情的完成都给予自己肯定和鼓励，用高效率换取高回报，有步骤地完成工作，实现目标。

忠告96：洁身自好，端正品行

管理者的一举一动、一言一行都会备受下属的关注，在这种情况下，如果能以得当的态度或行动出现在下属面前，就会潜移默化地影响到下属的士气，如此一来，组织就会变得更加牢固和稳定。

在这方面，唐太宗算得上是个不错的榜样。唐太宗曾说："作为一国之君，必须时时刻刻以人民的生活安定为念。如果为了自己奢淫的生活而去压榨民众，无异于割自己大腿上的肉吃一样，虽然可以得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



到饱的感觉，但是身体也就此糟蹋了。如果想国泰民安，则首先必须让自己的品行端正。迄今为止，还没有听说过直立的身体能映出弯曲的影子，也没听说过贤明的君主治理下的政治，百姓会胡作非为。”唐太宗还说：“统治者为了满足自己的欲望做出的言行，往往会导致自己灭亡。统治者如果沉溺在日夜笙歌的生活中，则欲望会越发膨胀，如此一来，就无暇顾及民众的苦难。结果国君只要说出一点不合理的话，民心因此会动摇，谋反的人就会趁机作乱。有鉴于此，我极力压抑自己的欲望。”

魏徵是唐太宗身边最敢言的大臣，听到唐太宗的一番说道，他说：“自古以来，被尊崇为圣人的君主都在努力做到这件事，所以才能开创理想的政治局面。从前楚庄王请詹何来请教政治的要义，詹何回答他，作为一国之君，首先要端正自己的行为。楚庄王又向他请教政策的具体实施办法，但他给出的答案仍然是，作为国君要端正自己的德行。陛下所说的，其实和古代贤者表达的意思是一样的。”

唐太宗以这样的姿态来处理政事，端正自己的言行，为国家做了表率，即使如此，唐太宗却仍然觉得自己做得不够好。有一次，他向魏徵表达了自己这种不安：“我一直在努力端正自己的行为，但是不管怎么努力，古代圣人的德行是我望尘莫及的，因此我担心自己会受到世人嘲笑。”

魏徵听后觉得唐太宗的确是一位贤明的君主，连忙安慰他道：“从前鲁哀公曾告诉孔子：有一个健忘的男子，搬家时居然把自己的老婆都给忘了。孔子听后回答说：‘不，更有甚者。像桀和纣等暴君别说自己的老婆了，把自己都给忘了。’陛下不要害怕，只要别忘了自己，时时警醒自己，后世子孙至少不会嘲笑你。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从这里可以看出，如果管理者能够率先做出表率，修正自己的行为，那么他的部下必定会纷纷效法，端正自己的品行。

然而，现如今，有些领导往往不能洁身自好，有时受到客观环境的影响，易于被引诱，被拉下水。有些领导因为自己的欲望，就认为官越大越好，金钱也是多多益善，只要事情少点那才是最棒的事情。这样的领导往往因为一己私欲最终滑向犯罪的深渊。

《礼记·中庸》中记载："道也者，不可须臾离也，可离，非道也。是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也。"意思是说，道德原则时刻存在，要每时每刻审视自己的言行，看看有没有什么不当的地方，害怕别人对自己有什么意见而自己没有听到。因此，一个有道德的人不管是在有人监督时还是无人监督时，都能遵循道德原则去做事。

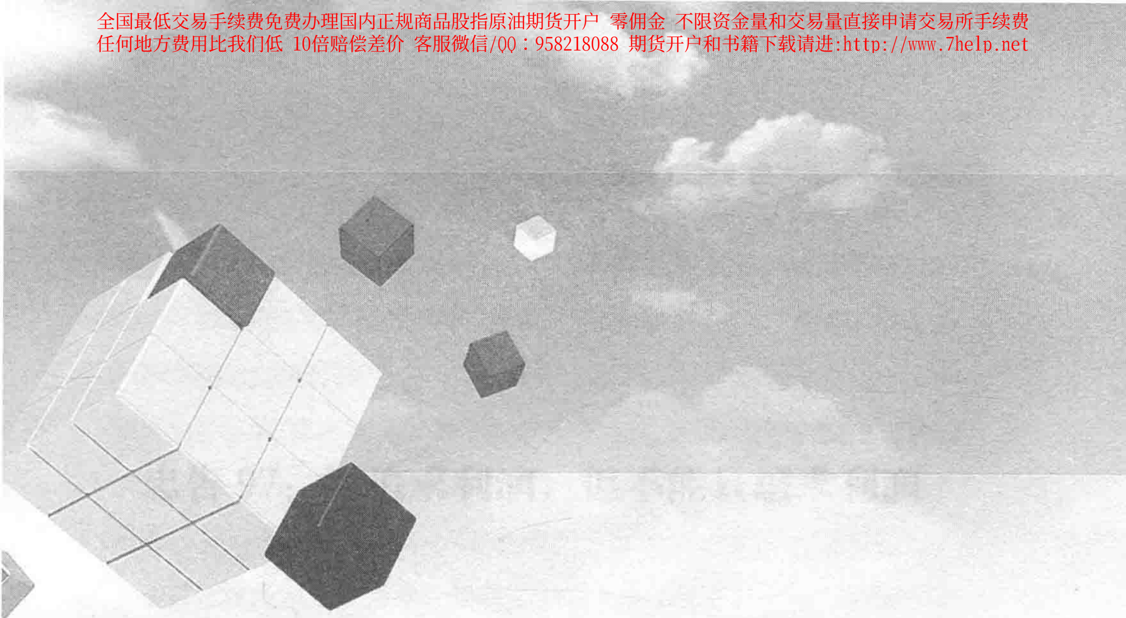
【管理金点子】

加强自身修养

管理者要注重自身道德品质的修养，努力做到作风正派，对事业态度端正、热忱，正直为人，谦虚谨慎，赢得员工的信任和支持。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十章
考虑大局，不贪图私利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠告97：要追求利润，但不能只追求利润

追求利润是每个企业的目标，但企业不能一味地只强调利润，领导者管理企业必然要平衡各种需要和目标，企业为了战略需要、长远发展，不应把利润作为第一目标。所以，企业经营者要立足长远，不能只顾着眼前利益，否则，最终会阻碍企业的发展。

俗话说：人无远虑，必有近忧。企业的发展也一样，管理者只有目光长远，才能使企业长盛不衰。

2005年，腾讯开展“在线生活”战略，并且围绕这一战略进行了大笔投资，这次投资给腾讯的发展带来了很大的推动作用，推动了腾讯在游戏、门户、互联网增值服务等领域的快速发展。

2005～2008年是互联网快速发展的几年，互联网的发展给企业带来了更多的机遇与挑战，企业经营者要善于拥抱这些机遇与挑战，因为这预示着互联网已经进入一个新的投资周期。在这个投资周期，腾讯抓紧布局进行投资，而不是仅仅谋求短暂的利益。腾讯长远投资的理念在2008年体现得较为明显。

2008年是全球金融危机爆发的一年，当时，大多数企业都在追求眼前利益，腾讯却希望借助各个业务的高速发展，立足长远。正如马化腾所说：“我们并不希望腾讯把利润放在账面上，我们希望把更多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



利润投到长远的发展里。”最明显的事件是在2008年9月中旬，腾讯率先展开校园巡讲，同时决定从全国17个城市40余所高校招聘700名新员工，这次挑选人才是腾讯与微软、Google的“抢人”，腾讯此次招的岗位涵盖软件工程、网页及UI美术设计、产品策划、专利管理等，“抢人”的目的是满足更多市场领域扩张的需要。

腾讯在投资方面立足的长远理念不仅体现在招人上，还体现在对于微博、电子商务、搜索及网络安全等一些新的战略领域进行大量的资本投入。这新一轮的投资为腾讯的发展带来了非常大的好处，让腾讯可以轻松面对金融危机，并为腾讯取得长远发展打下了良好的基础。

从中我们可以看出，马化腾没有计较暂时的得失，而是立足长远，依靠长远的眼光思考问题。马化腾的做法给企业经营者提供了很好的借鉴经验。当一般的企业经营者被问到什么是企业时，他们的答案通常是企业是营利的组织，同时会把企业的眼前利润放在第一位。然而，这种短视的做法是不利于企业发展的。所以，企业经营者应避免为了追求短期利润而失去绝佳的商业机会。

【管理金点子】

1.要有整体发展观念

管理者在制定发展战略的时候，应该考虑到整体性，而不能为了局部利益置整体利益于不顾。

2.要保证可持续发展

可持续发展是决定企业寿命的一个关键因素。可持续发展并不是每个短期发展问题的罗列，实现了短期发展并不一定能保证可持续发展。对未

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来的发展不但要提前想到，而且要做到提前准备，做到有备无患。因为解决任何问题都需要一个过程，而持续发展更需要一个漫长的过程。

3.不要忽略根本性问题

企业的问题好像一棵树，如果树干长歪了，那么树杈、树枝、树叶就都跟着歪了。因此，一定要解决好树干问题，才能避免重大失误，实现正常发展。

忠告98：赚钱不是唯一目的

人生有很多种选择，对于成功的看法也有很多种，有的人认为只有位高权重才是成功，有的人认为赚很多钱才算是成功，这就要看你自己是怎么看的。马云赚到了很多钱，有社会地位，在许多人眼里，他是成功的，马云也成了很多人奋斗的榜样。

但马云并不认为赚钱是他人生的目标，马云的人生理想是为社会创造价值，为他人创造价值和机会。其实，人生是可以有很多种追求的，有的人得到自由，便觉得成功；有的人得到认可，便觉得成功。这完全是仁者见仁，智者见智的。

一个大学毕业生好不容易找到一份工作，但薪资微薄，所以在晚上下班后，他会去公司旁边一家咖啡馆打工。几天过后，他突然发现咖啡馆的老板居然是自己公司的一位高管。开始的时候，这个毕业生不以为意，他觉得高管有着高薪水，现在投资开店，可能也是为了多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赚一点钱。

但他经过一段时间观察后，发现高管开这家咖啡馆似乎并不是为了赚钱，这家咖啡馆请的店员，几乎都是他这样刚进入社会打拼，没什么经验的年轻人，在客人少的时候，高管还会为他们培训公司业务。

在咖啡馆打了几个月工，这位大学毕业生收获颇多，他在咖啡馆里学到的知识，很多都运用在了工作中，很快，他的能力得到了认可，升了职位，也涨了薪水。因为工作上的任务重了，也因为工资丰厚了，这位毕业生不需要再来咖啡馆打工了。

他打算向咖啡馆的老板辞职，在他写好辞职信去递送的时候，正巧看到咖啡馆的老板在打电话。他便站在一旁，想等老板打完电话再说辞职的事情。结果却听到老板在电话中和人谈咖啡馆财务的事情，老板说咖啡馆一直在亏钱，但自己并不打算把这家咖啡馆关掉，还打算继续经营下去。

老板看到这位毕业生站在一旁，便招手叫他过来。毕业生问老板为什么咖啡馆不赚钱也要继续经营下去。老板告诉他，自己现在并不缺钱，即便咖啡馆亏损，他还是能够负担得起的。之所以要开这家不赚钱的咖啡馆，是因为他想帮助更多的年轻人。这家咖啡馆所在的区域是一个很大的商业区，周围有很多写字楼，很多刚进入社会的年轻人在下班之后想要找一份兼职，而来他这里兼职，可以省去在路上奔波的时间。而且他会在有空的时候，对年轻人进行职业上的培训，帮助他们尽快提高业务能力。与其说这是一个咖啡馆，不如说这里是一个年轻人的培训基地。

“可是，您为什么要这么做呢？”毕业生不理解。

老板笑着说：“我也是从你这个年纪过来的，那个时候，我就很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

希望能有一位有经验的人带带我。现在我做的事情，不过是实现我自己当年的心愿罢了。”

人人都想拥有财富，但拥有财富之后，如何能让自己的人生过得更有意义？那就是回报社会。将自己的一部分财富拿出来馈赠社会，帮助他人，虽然财富少了，但得到的却多了。在接过毕业生的辞职信后，老板对他说：“刚才那个电话是以前在这里打工的年轻人打来的，他现在已经是一家投资公司的经理了。在离这个地方不远的一栋写字楼里，有一个价格比较低的店要转让，他已经盘下来了，要和我一起开咖啡馆，顺便培训年轻人。以后，如果你想喝咖啡，就去那里找我。”

有人曾说过这样一句话：“世界上80%的喜剧跟钱没关系，但是80%的悲剧都跟钱有关系。一个人快乐不是因为拥有的多，而是计较的少。亿万富翁也有不快乐的时候，乞丐也有快乐的时候。”

【管理金点子】

1.钱财乃身外之物

能够赚钱，却不将赚钱作为目的，这是一种境界。钱财本就是身外之物，应该在赚钱的基础上追求更高的目标。

2.钱财多少与幸福无关

有钱并不代表着幸福，没钱也并不代表着不幸。生活幸福与钱多钱少没有必然的联系，所以，不要把聚集财富当作人生唯一的奋斗目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忠告99：远离不正当竞争的行为

所谓不正当竞争，是针对市场竞争中的正当竞争而言的，主要指经营者（指从事商品经营或者营利性服务的法人、其他经济组织和个人）为了争夺市场竞争优势，违反公认的商业习俗和道德，采用欺诈、混淆等经营手段，排挤或破坏竞争，扰乱市场经济秩序，损害其他经营者和消费者合法权益的竞争行为。

近年来，我国出现了大量的不正当竞争行为，不仅扰乱了社会经济秩序，而且给其他经营者和广大消费者的合法权益带来了严重的损害。有些不正当竞争行为更是败坏了社会风气，破坏了社会公平，助长了腐败之风，同时，也使一些企业一夜之间就倒闭了，使一些管理者成了经济犯罪分子，严重地甚至还被判死刑。如有的管理者故意使用与知名商品相似的名称、包装、装潢，造成和他人的知名商品相混淆，这种行为不仅损害了特定经营者的合法权益，而且还使市场失去透明度，让其他同业经营者失去客户，广大的消费者及用户无法正确地选择购买商品。又如不少管理者生产假冒、伪劣商品，这种行为的泛滥给我国许多名牌产品带来了灾难性的后果，在国内外造成了恶劣的影响，带来的损失更是无法估量的。

2005年，某公司未经许可，擅自在其生产的洗衣粉及产品包装上，使用纳爱斯集团的“雕牌”洗衣粉的商标，并将其大量地推向市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场。纳爱斯集团向法院起诉，要求被告停止侵权并赔偿经济损失200万元。2006年7月，法院对这起商标侵权和不正当竞争案做出一审判决，判决该公司对纳爱斯集团拥有的“雕牌”图形商标进行了侵害，并判决其赔偿纳爱斯集团150万元。

原贵州仁怀县荣禄宫酒厂贵阳经营部经理罗德明，在其购买的普通廉价白酒瓶上贴上假茅台酒商标标志，以茅台酒的价格向广东、浙江、海南等地销售，在三个月的时间就销售出了假茅台酒四万多瓶，获得非法营业收入达331.9万元，非法获利达209万元。

茅台集团发现后将罗德明告上法庭，最终他被判处死刑。

以上两个案例告诉我们，一个管理者千万不要参与不正当竞争。因为一个企业一旦参与了不正当竞争，那么这个企业不仅信誉度大大降低，而且还会遭受一定的经济损失，严重的话，企业也会因此倒闭，管理者也必然会受到法律的制裁。

【管理金点子】

1.远离不正当竞争行为

管理者在市场竞争中追求自己最大的经济利益，无可非议。但是为了真正保证自己合法利益，使企业能够可持续发展，就一定要远离不正当竞争的行为，避免走向违法的道路。否则，不但会给其他经营者和广大消费者带来损失，扰乱市场经济秩序，而且还会使企业遭受经济损失，甚至濒临倒闭，还可能会把管理者自己送入监狱。

2.不遵循规则，最终会被踢出局

一个有长远发展眼光的管理者是不会参与不正当竞争的，因为他明白不正当竞争不仅害他人，最终也会害自己。俗语说，不遵循游戏规则的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人，最终会被他人踢出局。市场竞争也是如此，如果一个管理者不遵循正当竞争的规则，来搞不正当竞争，那他必将会被踢出局。

忠告100：靠实力和诚信去做生意

做生意，不能靠忽悠、靠关系，这些都是虚的，终有一天会坍塌。只有靠实力、靠诚信去做生意，生意才能越做越大。一个真正的商人和一个优秀的企业家、管理者，他们的事业能够成功，并不在于他们经营了多少厉害的关系，打通了多少人脉，而是踏踏实实地努力和勤勤恳恳地经营。

同样是经商，有的就可以成为百年老字号，一代一代传承下来，有的只能是昙花一现，很快就关门倒闭。这其中的原因，在于品牌的质量与商家的德行。

一条街上有两家鞋店，一家店主姓张，一家店主姓李，镇上的人买鞋，基本都是在这两家店买。这两家店离得不远，为了吸引客人，常常会各自出招，吸引客源。

有一天，李家鞋店进了一批款式新颖的鞋子，放在门口便宜出售，吸引了很多顾客前来购买，抢去了张家鞋店很多生意。张家看在眼里，急在心里。为了让顾客来自己家买鞋，张家搞了打折促销的活动，果然挽回了一些客流。

李家不甘示弱，很快也降低了价格，卖的价格比张家的还要低。两家鞋店一再降价，最后已经完全是赔本赚吆喝了。但两家为了击垮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对方，谁也不肯退出这场价格战，很快，因为资金短缺，李家的鞋店关门了。

这条街上就只有张家一家鞋店了，本以为可以高枕无忧了，没想到张家的鞋店每天都很冷清，没有多少顾客。原来，在打价格战的时候，为了节省成本，张家的鞋店进了一批质量很差的鞋子。顾客把鞋子买回去，没穿多久就坏了，渐渐地，张家的鞋店失去了信誉，没人再相信他们家鞋子的质量了。没过多久，张家的鞋店也倒闭了。

耍小聪明，或者动歪脑筋，都无法令生意做大。做生意想要留住顾客，最主要的还是要质量过硬，令顾客信得过。从顾客的利益出发，诚信经营，生意才能越做越好。马云对此很是认同："我们花了两年的时间打地基，我们要盖什么样的楼，图纸没有公布过，但有些人已经在评论我们的房子盖得不好。有些公司的房子很好看，但地基不稳，一有大风就倒了。"

【管理金点子】

经营生意就像盖房子，如果地基不稳，即便盖出漂亮的摩天大楼，也会有坍塌的一天。想要生意像坚固的房子一样，那就要做到以下几点：

1.与客户坦诚相待

有的商家为了赚取更多的利润，常会隐瞒一些对自己不利的信息，欺瞒客户，在客户发现后，不但不承认错误，还一味地狡辩，想办法遮掩。这样的商家都是不会长久的。挖空心思耍小聪明只会短时间盈利，最后还是会被市场淘汰的。

2.做好自己

市场竞争很激烈，想要在其中站稳脚跟，最根本的一件事情就是做好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己，完善自己，让自己越来越强大，自然不怕被比下去。

3.了解对手

兵法中讲究“知己知彼，百战不殆”，商场中也是如此，了解更全面的信息，才能更好地发展自己，让自己立于不败之地。

忠告101：不抢员工的功劳，肯定员工的成绩

下属做出成绩，最希望的是得到肯定和表扬，作为一个企业领导，如果做出抢下属功劳的事情，绝对是令人无法容忍的，因为这等于抹杀了下属为此做出的全部努力，让他们付出的时间、精力和心血都白费了。一些精明干练的领导却有一个共同的缺点，就是喜欢打头阵、作指挥。他们不相信下属的能力，对下属的要求相当严厉，丝毫不具同情心，有时下属要休假，他们就会表现出极端的不悦。他们对工作相当卖力，而且负全责，甚至每一个细微的部分，都要插上一手，在上级领导面前，也从不错过任何表现的机会。但这样做难免会导致一个结果，那就是将下属的功劳占为己有。

要令下属心甘情愿地工作，就要懂得将功劳归于他们，肯定他们的表现，否则实在很难令他们专心投入工作。下属心里会想：“我做得多么好，也只是你的功劳。让你在高层会议中出风头，我的待遇不会变，犯不着呀！”一旦有了这种心态，下属做事就会得过且过。

由于工作表现突出，王磊被提拔为某公司的物流组长，刚刚上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任的他是个很民主的领导，常能听取下属的意见："这想法不错，你将它写下来，这星期内提交给我。"下属们听了这话会很高兴，踊跃地作各种企划，争着提供意见。当然，其中的大部分意见和想法，也都为组长所采用了。然而，每一次业绩考核时，物流组的功劳却都归于组长一人。一年后，王磊就完全被下属疏远和孤立了。他感到很迷惑，不了解下属这样做的原因，心想："是他们的构想枯竭了吗？那么再换些新人进来吧！"于是王磊和公司领导交涉，调进来几个新人。

新人刚进入王磊管辖的部门，他就向他们提出了一个要求："我们物流组，传统上是要发挥分工合作的精神，希望大家能够同心协力，提高物流组的业绩。"然而，并没有人加以理会，他们心想："物流组的功劳，最后总归于你一个人，你老是抢别人的功劳。"

现在的企业注重的就是团队精神。人的力量是有限的，任何工作，绝不可能始终靠一个人去完成。抹杀下属的功劳的管理者，就好比在下属本已伤痕累累的身上再割上一刀，作为领导你如何忍心?

【管理金点子】

1.充分肯定员工的成绩

领导不抢下属的功劳，充分肯定员工的成绩，才有可能获得管理上的成功。对于有些领导，不滥夺下属功劳似乎很难办得到。"他的工作之所以取得了成果，难道不是我从旁协助的原因吗？""这项工作由计划到指派，都是我的主意。"他们认为下属表现得好，全是自己的功劳。其实这是错误的，下属表现突出，领导有一定的功劳，但下属个人的努力才是主要原因。经常将好的成绩据为己有，差劲的就由下属自己去承担，这是最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不得人心的领导的做法。

2.换个角度思考，下属的成绩也是你的光荣

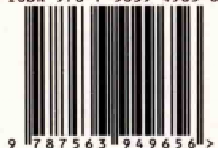
下属取得成绩，作为领导，你也会感到光荣，应该心甘情愿地把功劳让给下属，并且对其表达感谢之情。换言之，你该换个角度想，你身在一个可以使你发挥才干的公司，并且拥有值得你将功劳相让的下属，才能让你尝到满足的滋味，这一切都是值得感恩的。如果你能拥有这种心态，相信你所得到的喜悦将是不可限量的。下属也必定会将此恩惠牢记在心，在公司出问题时尽全力拼搏，而在平时，也会更加体谅领导。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

别输在
不懂管理上

——给企业管理者的 101 条忠告

以铜为鉴，可以正衣冠；以人为鉴，可以知得失。本书通过介绍国内外各大知名企业的管理经验，为广大有志成为管理者或已经是管理者的读者总结了近些年来企业管理者出现的问题，以及如何解决问题的方法。本书详细地从决策、管理、用人、绩效、执行、合作、管理者形象等多方面分析管理者应该注意的事项，让每一位读者都能从中找出有效的解决方法。


ISBN 978-7-5639-4965-6
9 787563 949656 >
定价：29.80元